

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANNA SABRINA LINHARES SALDANHA

**ANÁLISE OPERACIONAL DA OCORRÊNCIA DE ITENS SEM VENDA
EM UMA LOJA VAREJISTA DE REDE**

JOÃO PESSOA/PB

2017

ANNA SABRINA LINHARES SALDANHA

**ANÁLISE OPERACIONAL DA OCORRÊNCIA DE ITENS SEM VENDA
EM UMA LOJA VAREJISTA DE REDE**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador(a): Prof^o. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira.

JOÃO PESSOA/PB

2017

S162a Saldanha, Anna Sabrina Linhares

Análise operacional da ocorrência de itens sem venda em uma loja varejista de rede./ Anna Sabrina Linhares Saldanha. – João Pessoa, 2017.

96f. il.:

Orientador: Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira.

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) Campus I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.

1. Varejo 2. Gestão de estoques 3. Excesso de estoques 4. Item sem venda 5. Operação de loja I. Título.

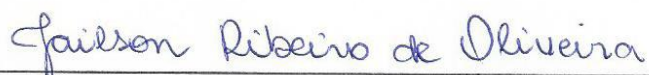
BS/CT/UFPB

CDU: 2.ed. 658.5(043)

ANNA SABRINA LINHARES SALDANHA

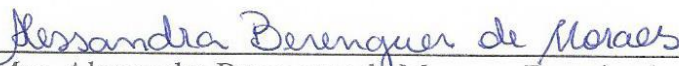
**ANALISE OPERACIONAL DA OCORRÊNCIA DE ITENS SEM VENDA
EM UMA LOJA VAREJISTA DE REDE**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica, defendido em 14/11/2017, sob avaliação da banca examinadora a seguir, obtendo o conceito Aprovado.



Profº Msc. Jailson Ribeiro de Oliveira- Orientador

Departamento de Engenharia de Produção - UFPB



Profª Msc. Alessandra Berenguer de Moraes - Examinadora

Departamento de Engenharia de Produção - UFPB



Profº Msc. Claudio Ruy Portela de Vasconcelos - Examinador

Departamento de Engenharia de Produção - UFPB

À minha família com muito amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que em seu infinito amor, me conduz em suas escolhas e caminhos de felicidade. Com Ele, tudo posso. Sem Ele, não sou.

À minha mãe por ser minha inspiração, meu maior exemplo de esforço e vitória. Por todo amor incondicional com que me formou, por nunca medir esforços pra me fazer feliz e, por tantas vezes, abdicar de si mesma para sonhar os meus sonhos.

Ao meu pai, por todo amor com que me educou. Por ser um exemplo de profissional, pelos valores éticos e por me incentivar a aprender cada vez mais.

À minha irmã e ao meu irmão por dividirem comigo os melhores momentos da minha vida, por serem sempre apoio, cuidado e proteção.

Aos meus avós, em especial à minha avó Ernesta que, por sua simplicidade, sempre demonstrou tanto amor. Gratidão por sua fé e por suas orações que são sustento em todo meu caminho.

Ao meu namorado por todo incentivo, por ser meu apoio em tantas decisões e por, junto comigo, construir os nossos sonhos.

Aos meus verdadeiros amigos por sempre permanecerem. Louvo a Deus pela graça do dom da vida de cada um que, em tantos momentos, é o ombro que me permite descansar e me ajuda a ir além.

Aos professores, por toda dedicação e disponibilidade em dividir seus conhecimentos, por todo ensinamento que contribuiu para o meu desenvolvimento profissional. Em especial ao meu orientador **Me. Jailson Ribeiro**, por toda atenção e disponibilidade em me auxiliar nos projetos, pelas pesquisas, artigos e eventos compartilhados e, por tantas vezes, abdicar dos seus sonhos profissionais para garantir um ambiente acadêmico melhor para o desenvolvimento dos alunos. A ele toda minha consideração e gratidão, assim como também à sua família por toda compreensão dispensada nesses anos.

Aos professores Alessandra Berenguer e Cláudio Ruy toda minha admiração. Por não serem indiferentes aos discentes, mas, sendo verdadeiros mestres, se fazerem próximos e também amigos.

Aos colegas de curso, com os quais pude dividir tantos momentos de estudo. Com toda certeza, a conclusão deste curso é também fruto da parceria de cada um. Obrigada por

todas as batalhas vencidas juntos durante estes 6 anos.

Aos Servidores e Técnicos da UFPB, por suas funções e atribuições que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação. Em especial a Saulo, Nildo, Iraci e Ricardo por toda dedicação, carinho e ajuda em minhas necessidades.

À toda equipe da loja 198 por toda ajuda e paciência durante o meu período de estágio, cada um, de acordo com suas funções, contribuiu para a produção deste trabalho, bem como para a conclusão deste ciclo em minha vida.

*“Sou apenas um lápis nas mãos de Deus.
É ele quem me escreve.”*

Santa Teresa de Calcutá

SALDANHA, Anna Sabrina Linhares. **Análise operacional da ocorrência de itens sem venda em uma loja varejista de rede**. 2017. 96 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica). UFPB/CT/DEP – Campus I – João Pessoa – PB.

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação, tanto a nível global como no Brasil. Apesar de exercerem um papel de intermediário, assumem cada vez mais um papel proativo e até mesmo de protagonista na cadeia de valor. A falta de uma gestão de compras e estoques eficiente somada às deficiências na operação de loja ocasionam problemas críticos existentes no mercado varejista, dentre eles a ruptura (*stockout*) e elevados estoques (*stockover*) que, além de gerarem altas perdas financeiras, implicam diretamente na imagem que a empresa transmite ao consumidor. Visando minimizar os índices e impactos causados pelos estoques em excesso, esta pesquisa realizou uma análise operacional da ocorrência de itens sem venda em uma loja varejista de rede, buscando identificar as causas e impactos desta. Como resultado, encontraram-se vinte principais causas por meio da observação participante e, através do uso da estatística não probabilística descritiva simples, evidenciou-se um impacto financeiro significativo. Por fim, construiu-se uma proposta de plano de ação baseado na metodologia 5W1H.

Palavras-chave: Varejo. Gestão de estoques. Excesso de estoques. Item sem venda. Operação de loja.

SALDANHA, Anna Sabrina Linhares. Operational analysis about the occurrence of items without sale in a network retail store. 2017. 96 f. Term paper (Bachelor in Mechanical Production Engineering). UFPB/CT/DEP – Campus I – João Pessoa – PB.

ABSTRACT

Over the last decades, retail institutions have been going through an intense rate of transformation, both globally and in Brazil. Although they play an intermediary role, they increasingly assume a proactive and even protagonist role in the value chain. The lack of efficient purchasing and inventory management coupled with deficiencies in the store operation causes critical problems in the retail market, among them stockout and stockover, which, in addition to generating high financial losses, directly imply image that the company transmits to the consumer. Trying to minimize the levels and impacts caused by excess inventories, this research performed an operational analysis about the occurrence of items without sale in a network retail store, seeking to identify the causes and impacts of this. As a result, we found twenty major causes through participant observation and, through the use of simple non-probabilistic statistics, a significant financial impact was evidenced, a significant financial impact. Finally, a proposal for an action plan based on the 5W1H methodology was constructed.

Keywords: Retail management. Stockover. Item without sale. Store operation.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CD	Centros de distribuição
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>
EDI	<i>Eletronic Data Interchange</i>
GC	Gerente Comercial
GGL	Gerente Geral de Loja
GM-ROI	<i>Gross Margin - Return on Investment</i>
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo
IR	Imposto de Renda
ISV	Item Sem Venda
PDCA	<i>Plan Do Check Act</i>
PEL	Programa de Excelência em Loja
PIB	Produto Interno Bruto
QR	<i>Quick Response</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SDL	Supervisor de Loja
SKU	Stock keeping Unit
UND	Unidades

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dez maiores varejistas brasileiras por faturamento em 2013	18
Figura 2 - Fatores que influenciam nas previsões de vendas	29
Figura 3 - Resposta do consumidor à ruptura.....	33
Figura 4 - Configuração do ECR.....	35
Figura 5 - Benefícios do ECR para os agentes do Canal de Distribuição	36
Figura 6 - Itens de armazém classificados pelo valor de uso.	38
Figura 7 - Curva de Pareto para itens em estoque	39
Figura 8 - Esquema de elaboração dos orçamentos de compra.....	41
Figura 9 - Processo de compras de mercadorias descontínuas	43
Figura 10 - Modelo <i>Quantum</i> de desempenho	45
Figura 11 - Esquema ilustrativo do ciclo PDCA	51
Figura 12 - Exemplo de um diagrama de causa e efeito	52
Figura 13 - Questões para o método 5W1H.....	53
Figura 14 - Organograma funcional da loja estudada	56
Figura 15 - Exemplo de Rotina Comercial da empresa estudada.....	63
Figura 16 - Diagrama de causa e efeito	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Posicionamento de mercado	25
Quadro 2 - Exemplos de decisões estratégicas e táticas no composto varejista	25
Quadro 3 - Exemplo de atributos para a avaliação de varejistas.....	26
Quadro 4 - Fatores que influenciam os níveis do estoque ideal.....	32
Quadro 5 - Lista de causas de ruptura.....	33
Quadro 6 - Indicadores aplicados à gestão do varejo.....	46
Quadro 7 - Variáveis da Pesquisa	58
Quadro 8 - Departamentos para realização da Rotina Comercial por dia.....	64
Quadro 9 - Causas de ruptura relacionadas aos itens sem venda.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados dos ISV da loja estudada	69
Tabela 2 - Dados dos ISV do departamento de brinquedos da loja estudada e da Cia...	69
Tabela 3 - Participação do departamento de brinquedos no valor total de ISV da loja estudada	70
Tabela 4 - Participação dos ISV no estoque total do departamento de brinquedos.....	70
Tabela 5 - Dados dos itens que compõem a amostra.....	72
Tabela 6 - Proposta de Plano de Ação	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ocorrência dos itens.....	74
Gráfico 2 - Ocorrência do item diario eletrônico <i>monster high</i>	75
Gráfico 3 - Ocorrência do item boneca <i>little mommy</i> pequena chef dlb57	75
Gráfico 4 - Curva ABC dos 15 primeiros produtos da lista da Tabela 5.....	77
Gráfico 5 - Gráfico de Pareto para os primeiros 15 itens da lista da Tabela 5	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	19
1.1.1	Objetivo geral	19
1.1.2	Objetivos específicos	19
1.2	ELABORAÇÃO DE JUSTIFICATIVAS	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	VAREJO: ESTRATÉGIA E GESTÃO	22
2.1.1	Objetivos no varejo	23
2.1.2	Estratégias de diferenciação e posicionamento	24
2.1.3	Composto de <i>marketing</i> no varejo – implementações táticas	25
2.1.4	Avaliação do varejo baseada no consumidor	26
2.2	GESTÃO DE ESTOQUES NO VAREJO – CONTROLE E RUPTURA	27
2.2.1	Previsões de vendas	29
2.2.2	Controle e gestão de estoques	29
2.2.2.1	<i>Métodos de definição de estoques</i>	30
2.2.2.2	<i>Fatores que influenciam o nível adequado de estoque</i>	31
2.2.2.3	<i>Ruptura</i>	32
2.2.2.4	<i>Ferramentas para o controle e melhoria da gestão de estoques</i>	36
2.2.2.4.1	Curva ABC	37
2.2.2.4.2	Diagrama de Pareto	38
2.2.3	Planejamento de compras	39
2.2.3.1	<i>Orçamento de compras</i>	40
2.2.3.2	<i>Planos de compras</i>	41
2.2.3.2.1	Planos de compras dos produtos contínuos (itens básicos)	41
2.2.3.2.2	Planos de compras dos produtos descontínuos (de moda ou eventuais)	42
2.2.3.3	<i>Open to buy</i>	43
2.3	INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE VAREJO E ESTOQUES	44
2.3.1	Conceitos, objetivos, tipos e estrutura	44
2.3.2	Indicadores aplicados à gestão do varejo	46
2.3.3	Indicadores aplicados a estoque	48
2.4	GESTÃO POR PROCESSOS	49
2.4.1	O ciclo PDCA de melhoria contínua	50

2.4.2	Diagrama de causa e efeito	52
2.4.3	Método 5W1H	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	54
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	55
3.3	VARIÁVEIS E INSTRUMENTOS DA PESQUISA	57
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	59
4	RESULTADOS	61
4.1	OCORRÊNCIA DOS ITENS SEM VENDAS	61
4.2	FATORES DETERMINANTES À OCORRÊNCIA DOS ISV	64
4.2.1	Causas corporativas, gerenciais e técnico-operacionais	64
4.3	IMPACTOS DA OCORRÊNCIA DOS ISV	68
4.3.1	Análise geral dos impactos dos ISV da loja estudada	68
4.3.2	Análise geral dos impactos dos ISV do departamento de brinquedos da loja estudada	71
4.4	PROPOSTA DE PREVENÇÃO DA OCORRÊNCIA DE ISV	79
5	CONCLUSÃO	88
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA	90
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	90
5.4	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	91
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A – PONTOS ABORDADOS NA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	95
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	96

1 INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico sofre frequentes transformações, impulsionadas, principalmente, pela globalização e pelos avanços tecnológicos, com a expansão mundial da economia. Este fenômeno tem gerado significativas mudanças nas formas de produção de bens e serviços e, além disso, tem aumentado a competitividade devido às alterações no comportamento dos consumidores que têm forçado as empresas a assumirem novas posturas.

Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação, tanto a nível global como no Brasil. Se viajássemos de volta, através do túnel do tempo, e desembarcássemos em uma metrópole brasileira no início da década de 1960, ficaríamos surpresos ao verificar que a maioria dos atuais formatos de loja não existia naquela época. [...] Ao longo desses 50 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às necessidades do mercado consumidor (PARENTE, 2014, p. 1).

As empresas varejistas ganharam força mundialmente, tornando-se grandes conglomerados. No Brasil, houve uma maior concentração empresarial em diversos ramos varejistas, em especial nos setores de supermercados e de eletroeletrônicos. Nos últimos anos, as fusões e aquisições tornaram-se uma constante, deixando o mercado muito mais complexo e profissional. Além disso, o movimento de globalização se intensificou tanto com empresas multinacionais aumentando sua participação no país, como com empresas brasileiras tornando-se internacionais (PARENTE, 2014).

A Figura 1 representa as dez maiores empresas varejistas brasileiras por faturamento de acordo com o *ranking* do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo – IBEVAR (IBEVAR, 2013).

Figura 1- Dez maiores varejistas brasileiras por faturamento em 2013

	Grupo	Faturamento em 2012 (em mil)	Número de lojas	Número de funcionários
1	Grupo Pão de Açúcar - Companhia Brasileira de Distribuição	R\$ 57.234.000,00	1.882	151.000
2	Grupo Carrefour	R\$ 31.474.808,00	236	70.000
3	Grupo Walmart Brasil	R\$ 25.932.914,00	547	82.341
4	Lojas Americanas - LASA	R\$ 13.089.900,00	739	17.180
5	Cencosud	R\$ 9.718.136,00	205	29.808
6	Magazine Luiza	R\$ 9.054.400,00	743	24.534
7	Máquina de Vendas	R\$ 9.000.000,00	1.100	30.000
8	Makro*	R\$ 6.359.005,00	77	8.537
9	O Boticário	R\$ 5.716.550,00	3.600	N/I
10	Raia Drogasil	R\$ 5.593.835,00	864	20.113

Fonte: IBEVAR (2013)

De acordo com Parente (2014), “o varejo apresenta um volume anual de vendas superior a R\$ 697 bilhões, vendido por meio de mais de um milhão de lojas que representam aproximadamente 22% do PIB brasileiro”. Assim, tendo em vista que as atividades varejistas desempenham um papel de capital importância no cenário econômico brasileiro, o presente estudo será desenvolvido em uma loja de uma grande rede varejista brasileira, que atua no mercado há pelo menos 8 décadas e possui diversas lojas espalhadas pelo país. A companhia iniciou há pouco um plano de expansão devido ao crescimento relevante nos últimos anos, porém faz-se necessário, dentre outros fatores, uma forma de gerenciamento de estoques e compras capazes de diminuir a ruptura e garantir a eficiência do sistema.

A gestão dos estoques e a administração de compras formam um setor vital para as empresas varejistas. Tanto os estoques absorvem enorme volume de recursos e consistem no maior investimento no ativo das empresas varejistas, como também as compras apresentam a maior conta de despesas. Pela importância simultânea que exercem no volume das vendas e no fluxo de caixa das empresas, as compras vêm recebendo uma atenção especial dos varejistas, de suas áreas comercial e financeira. Nesse processo, os gestores de compras procuram equilibrar dois objetivos conflitantes.

Por um lado, busca-se minimizar o investimento em estoque e, por outro lado, minimizar o índice de faltas (PARENTE, 2014). Assim, diante do exposto, essa pesquisa busca responder à seguinte questão: **Como transcorre a ocorrência dos itens sem venda (ISV) em uma loja varejista de rede?**

Para Parente (2014), o planejamento e o acompanhamento dos resultados, vendas, estoques, compras e lucros devem ser realizados em diferentes unidades de negócio e níveis de agregação. A empresa como um todo, suas lojas, seus departamentos, suas categorias e subcategorias e até produtos individuais devem ser acompanhados, proporcionando assim ações de compra, venda, estoque mais eficientes. Esse acompanhamento da empresa permite planejamentos mais adequados, como a previsão de vendas, definição de estoque e planejamento de compras.

1.1 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Para alcançar respostas à pergunta central da pesquisa foram definidos objetivos, tanto geral quanto específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a ocorrência de itens sem venda em uma loja varejista de rede, visando à melhoria da eficiência operacional e do processo de tomada de decisão.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a ocorrência dos ISV em uma loja varejista de rede;
- b) Descrever os impactos da ocorrência dos ISV em uma loja varejista de rede;
- c) A partir dos diagnósticos de ocorrência, suas causas e impactos, elaborar uma proposta de prevenção da ocorrência de ISV.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Sabendo-se que o varejo representa aproximadamente 22% do PIB brasileiro e é um setor de extrema relevância na economia do país, responsável por milhões de empregos e presente no dia a dia das pessoas (PARENTE, 2014), torna-se essencial para qualquer profissional do ambiente de negócios entender suas peculiaridades.

O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou nível da produção. Os

varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a compra de produtos. Apesar de exercerem um papel de intermediário, os varejistas assumem cada vez mais um papel proativo e até mesmo de protagonista na cadeia de valor, ao identificarem as necessidades do consumidor, definirem o que deverá ser produzido para atender as expectativas do mercado, proporcionarem ao consumidor experiências diferenciadas e prazerosas e desenvolverem e fortalecerem a sua marca (PARENTE, 2014, p. 1).

No atual varejo, cada vez mais competitivo, é de suma importância garantir que o produto certo esteja disponível na hora certa e no lugar certo. Ao mesmo tempo, o número de itens (*Stock Keeping Unit* - SKUs) nas lojas é crescente, o que torna a tarefa de manter produtos em estoque e disponíveis algo difícil, que requer uma gestão de compras e estoque ainda mais complexa, com a necessidade de uma coordenação entre os diferentes membros da cadeia de suprimentos.

A falta de uma gestão de compras e estoque eficiente somada às deficiências na operação de loja ocasionam problemas críticos existentes no mercado, dentre eles a ruptura (*stockout*) e elevados estoques (*stockover*) que, além de gerarem altas perdas financeiras, implicam diretamente na imagem que a empresa transmite ao consumidor.

Varejistas e fabricantes gostariam de identificar e mapear as causas de ruptura de suas respectivas cadeias de suprimento, pois a solução deste problema poderia aumentar em até 5% suas receitas (GRUE; CORSTEN; BHARADWAJ, 2002). A literatura acadêmica apresenta uma série de estudos sobre as causas de ruptura (GRUE; CORSTEN; BHARADWAJ, 2002) e concluiu que a principal causa da ruptura em países desenvolvidos encontra-se dentro do próprio varejo, nos últimos 50 metros, entre a retaguarda e as gôndolas.

Assim, diante do exposto, observa-se a grande relevância desta pesquisa e de outras pesquisas, em geral, no setor varejista. Primeiramente, porque, de modo geral, à medida que as empresas varejistas crescem e passam a admitir tecnologias de informação e modos de gestão mais avançados, permitem a modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira. Do mesmo modo, conforme dito anteriormente, justifica-se ainda pelo fato de que a ruptura é um problema que soma valores exorbitantes no Brasil e no mundo. Segundo uma reportagem da RRS da *Supply Chain Mix* de 2010: “Investimento em soluções que geram redução de rupturas continua sendo uma das prioridades do varejo”.

Para a companhia estudada nessa pesquisa, analisar os aspectos inerentes à

ocorrência dos itens sem venda na loja objeto de estudo permitirá que a empresa identifique os pontos fracos, promova ações de melhoria e trace estratégias eficazes na redução da ocorrência destes itens. Além disso, possibilitará a compreensão de pontos específicos da loja estudada, o que poderá garantir uma operação de loja mais eficaz e uma administração de compras e estoques mais ajustada e que responda melhor à estrutura desta.

Conforme supracitado, estudar e entender o ambiente varejista é de suma importância para qualquer profissional da área de negócios. Desse modo, o presente estudo é bastante relevante à pesquisadora, pois à medida que permite o conhecimento sobre o varejo, tema pouco abordado no curso de Engenharia de Produção Mecânica, proporciona oportunidades práticas nesse âmbito, tendo em vista que o ambiente varejista tem se mostrado interessante no que diz respeito à atuação do engenheiro de produção.

O estudo se apresenta, ainda, viável pelo fato de a empresa ter permitido acesso às bases de dados, planilhas e demais documentos inerentes à operação comercial da loja, tendo em vista a participação da pesquisadora como estagiária durante cinco meses na referida loja, bem como o baixo custo da pesquisa e a orientação de um professor com grande capacidade e experiência a respeito do tema abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico deste estudo, baseado, principalmente, em publicações de autores consagrados e artigos de *Journals* importantes. Assim, buscou-se destacar os conceitos necessários à produção desta pesquisa fundamentando-se em estudos já realizados sobre o tema.

2.1 VAREJO: ESTRATÉGIA E GESTÃO

O varejo vem assumindo uma relevante importância no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Com o crescente ritmo de consolidação, que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número cada vez maior de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil (PARENTE, 2014).

Segundo Parente (2014), “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Kotler (2008) acrescenta que “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Seja online ou em lojas físicas, o varejo é o grande responsável por atender e satisfazer as necessidades de consumo do mercado, por oferecer experiências de compra prazerosas, e por escoar os produtos das indústrias para o consumidor final.

Aceitando como fundamental o conceito de *marketing* na atividade empresarial, ao preconizar que a filosofia do negócio é a satisfação das necessidades dos consumidores como forma de atingir os objetivos da empresa, o varejista busca o equilíbrio entre o atendimento das necessidades do consumidor e, também, dos resultados objetivados pela empresa. Praticar essa filosofia parece mais fácil para os fabricantes/produtores que, geralmente, detêm maior controle sobre o *marketing* de seus produtos. Para os varejistas, porém, que trabalham com um portfólio formado por centenas e até milhares de produtos de seus fornecedores, há a dificuldade de encontrar aquele ideal para seus consumidores-alvo (MATTAR, 2011).

Dessa forma, é importante salientar como as atividades de planejamento são essenciais à sobrevivência de qualquer empresa, em especial do setor varejista. Para alguns, planejar pode parecer algo simples, mas qualquer varejista afirmará que é difícil antever a moda da próxima estação, ou a quantidade de produtos que será demandada, as cores e tamanhos preferidos pelos clientes (PARENTE, 2014).

O planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo e a definição de diretrizes estratégicas para atingir esses objetivos. Para as empresas sintonizadas com o mercado, o planejamento estratégico consiste no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste adequado entre recursos, talentos e objetivos da empresa e as oportunidades e ameaças de um ambiente varejista sempre mutante (PARENTE, 2014, p. 33).

2.1.1 Objetivos no varejo

A definição dos objetivos tem como finalidade guiar e direcionar a empresa para o cumprimento das estratégias e promover uma forma de controle que verifica se a empresa está alcançando seus objetivos. A seguir, comenta-se sobre alguns exemplos de objetivos muito utilizados no varejo de acordo com Parente (2014):

- a) **Vendas:** objetivos de vendas são em geral expressos em unidades monetárias. Para alguns varejistas que pretendem se expandir rapidamente, o objetivo de vendas é expresso como um aumento percentual (Ex.: 20%) para um determinado período de tempo. O aumento do volume de vendas pode ser conseguido ou pela adição de novas lojas ou pelo aumento das vendas nas lojas existentes;
- b) **Número de clientes:** influencia diretamente o volume de vendas da loja. Os varejistas costumam ampliar seus esforços de propaganda e de promoções para aumentar esse objetivo;
- c) **Vendas média por ticket:** aumentar a quantidade total gasta por cada cliente durante uma visita é um objetivo que influencia diretamente o volume total de vendas da empresa;
- d) **Lealdade do consumidor:** conquistar a fidelidade do sua cliente e conseguir 100% de sua preferência é um objetivo que implicará no aumento das vendas. Para isso, a loja deverá garantir um alto grau de satisfação para seus clientes;
- e) **Expansão e número de lojas:** muito utilizado no varejo, muitas empresas anunciam seus planos de expansão indicando o número de lojas que serão abertas no próximo ano;
- f) **Fatia de mercado:** é o indicador mais para expressara posição competitiva. É calculada dividindo-se as vendas totais de um varejista em uma região pelas vendas totais do mercado para uma categoria definida de negócio ou de linha de produto;
- g) **Satisfação dos clientes:** é um objetivo que muitas empresas começam a perseguir, pois pode sinalizar repetidamente oportunidades ou ameaças para o varejista;
- h) **Posicionamento competitivo:** algumas empresas assumem um posicionamento competitivo, por exemplo, de liderança em preço baixo, que se transforma em objetivo (Ex.: preço 1% abaixo do concorrente mais barato);

- i) Porcentagem de Margem bruta: reflete o posicionamento competitivo de preço que empresa pretende estabelecer no mercado;
- j) Porcentagem de Lucro operacional após o IR: indica se a organização conseguiu operar produtiva e lucrativamente;
- k) ROI – Retorno sobre o investimento: sinaliza a atratividade da empresa para o acionista e representa a relação entre o lucro do período e o valor total da empresa investido em terreno, construção e equipamentos;
- l) Giro de estoque: é um indicador de eficiência e produtividade na gestão de compras;
- m) GM-ROI – Retorno da margem bruta sobre o investimento em estoque: é um indicador bastante completo e engloba aspectos do ROI e do giro de estoque;

2.1.2 Estratégias de diferenciação e posicionamento

Os varejistas competem entre si com base em suas estratégias individuais, ou seja, planejamentos para ganhar vantagem competitiva por meio de uma determinada configuração do composto varejista com o objetivo de conquistar a preferência de seus mercados-alvo. A estratégia busca criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia (PARENTE, 2014). Assim, os conceitos de diferenciação e posicionamento desempenham papel fundamental no desenvolvimento do planejamento estratégico de um varejista.

A diferenciação é uma das características de estratégias empresariais mais importantes e bem sucedidas. Nada mais é do que o desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas que distingam um varejista de seus concorrentes, criando melhores condições para competir no mercado. A diferenciação nos mercados-alvos selecionados requer a utilização das variáveis do composto varejista (ou 6P's). A combinação de vários determinantes de diferenciação, valorizados pelos clientes, contribui para configurar uma loja como sendo realmente única (PARENTE, 2014).

O posicionamento, por sua vez, é o resultado dos esforços de diferenciação e consiste em desenvolver características distintas em uma empresa varejista, para que ela possa ser percebida e ocupar uma posição marcante na mente dos consumidores (o mapa central de preferências do consumidor) (PARENTE, 2014). Segundo Berry (1993), “Posicionamento de mercado significa identificar – e então ocupar – uma posição

disponível no mercado”.

O Quadro 1 ilustra o posicionamento de três varejistas diferentes do país.

Quadro 1 - Posicionamento de mercado

Grupo Pão de Açúcar: Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas.
Walmart: Vender por menos para as pessoas viverem melhor.
Dia% (loja de <i>hard-discount</i>): A rede Dia% usa o conceito de otimização de custos em todas as fases da distribuição. Essa ideia permite que se tenha acesso a produtos de excelente qualidade com preços extremamente acessíveis.

Fonte: Parente (2014).

A partir das declarações de posicionamento demonstradas no Quadro 1, observa-se as diferentes opções estratégicas de cada uma das redes citadas.

2.1.3 Composto de *marketing* no varejo – implementações táticas

Após serem definidas as linhas gerais estratégicas, a empresa deve tomar decisões voltadas à ampla gama de variáveis do composto varejista, que englobam as definições de política de preços, linha de produtos, abastecimento, promoções, loja e apresentação dos produtos, atendimento, serviços e localização. O Quadro 2 demonstra alguns exemplos de decisões estratégicas e também de algumas táticas para cada uma das variáveis do composto varejista (PARENTE, 2014).

Quadro 2 - Exemplos de decisões estratégicas e táticas no composto varejista

	Estratégias	Táticas
Preços	Estratégia de maximização de lucros Preços acima do Mercado Aceitação de todos os cartões de crédito Política de demarcação "tarde"	Preço flexível Definição de preço de novo produto Preços psicológicos Alinhamento de preços
Linha de produtos	Grande amplitude e profundidade da variedade Destaque para marcas próprias Posicionamento inicial no ciclo da moda Alto nível de qualidade e preço dos produtos	Introdução de novos produtos Exclusão de produtos Aumento de variedade Redução de variedade
Propaganda e promoções	Definição de verba de propaganda Verba de promoções Mensagem destacando moda	Seleção específica de veículos Formato do folheto de ofertas Periodicidade dos anúncios

	Concentração na mídia impressa	Calendário promocional
Loja e apresentação	Loja com 1 a 2 mil m ² de área de venda 40% do espaço para departamento X Categorias que receberão maior destaque Padrão de apresentação interna da loja	Arrumação de vitrines Planograma por categoria Cor do uniforme dos funcionários Localização dos totens de sinalização
Atendimento e serviços	Nível básico de serviço no atendimento Pequena gama de serviços oferecidos Grande ênfase em treinamento Remuneração fixa para vendedores	Sistema de entregas de mercadoria Empacotamento Pesquisa para avaliar atendimento Procedimento para devoluções
Localização e expansão	Prioridade para expansão na região sul Aumentar a concentração geográfica Localização em grandes shoppings centers Regiões de classes A e B	Métodos de pesquisa de localização Shoppings onde localizar novas lojas Previsão de vendas para novas opções Seleção de pontos específicos

Fonte: Adaptado de Parente (2014)

Segundo Parente (2014), a empresa pode escolher entre as várias alternativas estratégicas e implementá-las por meio de diferentes táticas adotadas no gerenciamento do dia a dia das operações varejistas. Essas estratégias e táticas adotadas pela empresa devem, então, ser reavaliadas continuamente, pela constante comparação entre os objetivos e os resultados.

2.1.4 Avaliação do varejo baseada no consumidor

Pesquisas com o objetivo de avaliar os níveis de satisfação dos consumidores em relação à empresa e a seus concorrentes devem ser realizadas regularmente, uma ou duas vezes por ano. Do mesmo modo, deve-se estabelecer uma avaliação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades (PARENTE, 2014).

De acordo com Parente (2014), produtos e lojas são normalmente avaliados pelos consumidores por meio de critérios definidos como atributos. Apesar de o conjunto de atributos mudarem de acordo com cada tipo varejista, pode-se classificá-los relacionando-os às seis variáveis do *mix* varejista, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo de atributos para a avaliação de varejistas

6 P's do Mix Varejista	Exemplo de Atributos
P - Mix de <u>P</u> rodutos	Variedade - Amplitude e profundidade Qualidade dos produtos Exclusividade de estilos ou design
P - <u>A</u> presentação	Layout, departamentalização e planograma Decoração e atmosfera

	Comunicação visual e sinalização Conforto
P - <u>P</u> reço	Preço dos produtos Benefício/custo dos produtos Prazo e forma de pagamento
P - <u>P</u> romoção	Propaganda Promoções no ponto de venda Programas de fidelização
P - <u>P</u> essoal	Rapidez no atendimento Interesse e cortesia no atendimento Qualificação técnica no atendimento Serviços oferecidos
P - <u>P</u> onto e localização	Proximidade Facilidade de acesso Complementariedade com outras lojas

Fonte: Adaptado de Mason, Mayer e Wilkinson (1993)

Após serem avaliados, os aspectos da estratégia que se mostrarem satisfatórios são, de modo geral, conservados, e aqueles que não foram bem sucedidos são analisados para que as causas desse mau desempenho possam ser identificadas e reformuladas. Resultados desfavoráveis são sinalizados por meio do não atingimento dos objetivos de desempenho e da insatisfação dos consumidores. Assim, as mudanças de melhoria devem ser realizadas de forma integrada com a missão, com o posicionamento e com a estratégia da empresa (PARENTE, 2014).

2.2 GESTÃO DE ESTOQUES NO VAREJO – CONTROLE E RUPTURA

“Uma vez definido o *mix* de produtos, as empresas varejistas desenvolvem atividades direcionadas para garantir o abastecimento adequado aos seus clientes” (PARENTE, 2014). Saber o que, quando e quanto ter em estoque é uma informação importantíssima para a sobrevivência de uma empresa num mercado cada vez mais exigente e competitivo, tendo em vista que a busca pela redução dos níveis de estoque impacta diretamente no nível de serviço prestado ao cliente. Nesse contexto, surge o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM), que propõe a coordenação do fluxo de informações e mercadorias, permitindo que a informação de demanda seja repassada entre as várias etapas da cadeia, desde o consumidor final ao fornecedor de matéria-prima, de modo a promover redução de custos.

Suprir o consumidor final é basicamente o objetivo final de cada função da

cadeia. Qualquer falha que prejudique o suprimento desta cadeia, acarretando a indisponibilidade ou inconformidade do produto, será sentida já no curto prazo por causa dos seus impactos nos custos gerais, lucro e *market share* (HABIB, 2010).

Sendo assim, Christopher (2002); Bowersox, Cooper e Closs (2006) e Chopra e Meidl (2006) definem que existem três atributos fundamentais do serviço básico ao cliente: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade do serviço.

O nível de disponibilidade do produto é assunto importante para qualquer cadeia de suprimentos. Para aumentar as receitas e atrair mais consumidores, uma cadeia de suprimentos pode adotar uma política de alta disponibilidade de produtos. Porém, para manter este nível de disponibilidade, a cadeia acaba elevando seus custos com os grandes estoques e aumenta a possibilidade de perdas, principalmente para produtos perecíveis (CHOPRA e MEIDL, 2006).

Desse modo, para que uma cadeia de suprimentos alcance seus objetivos, devem existir esforços para manter estoques equilibrados e com o menor nível de ruptura possível, levando em consideração o equilíbrio entre os custos de excesso e de falta de estoques de produtos (GALINDO, 2012).

O custo de excesso de estoque, por apresentar desembolso de capital, recebe maior atenção na literatura sobre gestão de estoques, custos da cadeia de suprimentos e políticas de compra (MOURA, 2004). Por outro lado, são crescentes os estudos e práticas adotadas para minimizar o custo da falta devido ao ambiente atual de competição e a comprovação efetiva da importância destes custos para o desempenho e imagem de uma empresa.

A gestão da ruptura é tão relevante no resultado da cadeia e dos empresários, que imaginando uma rede varejista de 12 lojas e utilizando a média nacional de 8% ruptura, seu proprietário perderia o faturamento de uma 13ª loja todos os meses como resultado das rupturas das suas 12 lojas (ACNIELSEN, 2004).

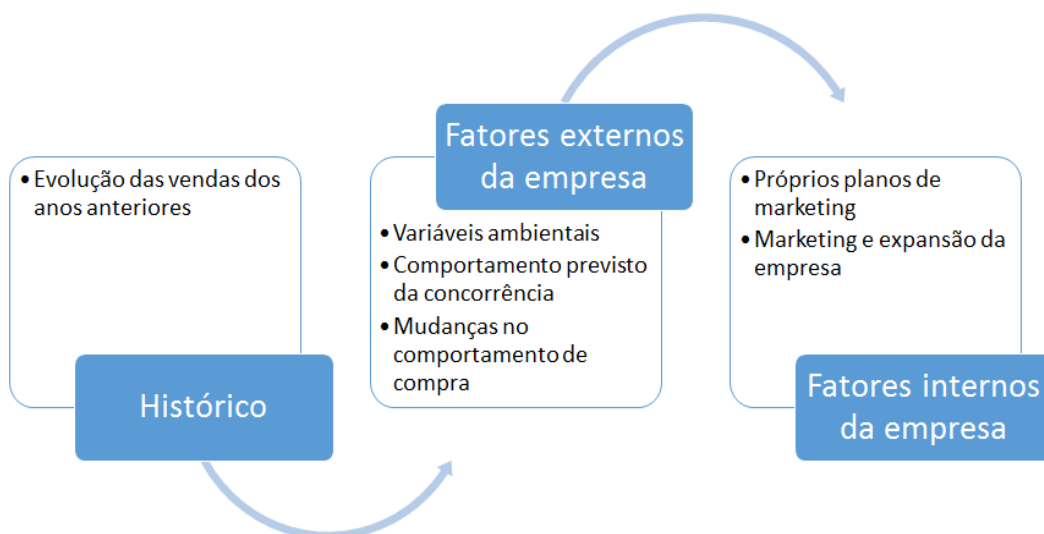
Assim, é fundamental destacar que o acompanhamento da empresa em seus diferentes níveis constitui-se como uma ação de grande importância, pois à medida que gera subsídios para uma gestão operacional mais acertada, permite planejamentos mais adequados, como a previsão de vendas, definição de estoque e planejamento de compras. A seguir, cada um desses quesitos será tratado.

2.2.1 Previsões de vendas

As previsões de vendas são o componente que define as quantidades a serem compradas. Segundo Veiga et al. (2012), uma previsão de demanda de alta acurácia assume uma função crítica para a lucratividade varejista e exerce uma influência direta no nível de serviço oferecido ao consumidor, no nível de estoque de segurança, no custo total e no desempenho da cadeia de suprimentos.

As previsões de vendas são estimadas tanto para períodos não sazonais quanto para os sazonais e podem ser elaboradas para diferentes períodos de tempo – anual, mensal, semanal e diária. “Em geral, iniciam-se nos níveis mais agregados (nível empresa e período anual) para depois serem detalhadas nos níveis mais específicos (como categoria) e para períodos menores (ex.: mês ou dia)” (PARENTE, 2014). Além disso, vários fatores são levados em consideração, como os demonstrados na Figura 2.

Figura 2 - Fatores que influenciam nas previsões de vendas



Fonte: Parente (2014)

No varejo, os erros nas previsões de vendas podem causar inconvenientes, como a falta de produtos nas gôndolas (*stockout*/ruptura), atendimento da demanda com atraso (*backlogs*), excesso de estoques (*stockover*) e, em alguns casos, perdas de produtos (estragados, fora da validade).

2.2.2 Controle e gestão de estoques

A gestão de estoques em uma empresa é um conjunto de atividades com a finalidade de assegurar o suprimento de materiais necessários ao funcionamento da

organização, no tempo correto, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo melhor preço (MARTINS e ALT, 2006).

Segundo Moreira (2002, p. 463), estoques são “[...] quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho, como matérias-primas [...]”. Para Lambert *et al.* (1999), o estoque é, principalmente, utilização de capital, e por essa razão os objetivos de sua administração são aumentar a lucratividade da empresa, prever o impacto das políticas da organização nos níveis de estoque e minimizar o custo total das atividades logísticas.

De acordo com Slack, Chamber e Johnston (2009), controle concilia entre o que o mercado requer e o que as operações podem fornecer, ou seja, trata dos vários aspectos do suprimento e da demanda que precisam ser conciliados com um único propósito: fazer a ligação entre o suprimento e a demanda. Essa ligação proporcionará aos processos ou serviços eficácia e eficiência.

O controle de estoques só existe porque existem estoques. Conforme os autores Slack; Chamber e Johnston (2009, p. 358), “não importa o que é armazenado como estoque, ou onde é posicionado na operação, ele existirá porque existe uma diferença de ritmo (ou taxa) entre o fornecimento e demanda”.

O controle de estoque nas empresas varejistas deve ser bem monitorado, com o objetivo de minimizar o capital total investido em estoque, já que este tende a consumir a maior parte do caixa da empresa e, se não for controlado, poderá aumentar continuamente. Além do investimento feito em mercadorias, o custo do estoque compreende também os custos financeiros, custos de armazenagem e as quebras e perdas. Embora o custo de estoque seja bastante representativo, as empresas varejistas precisam dele para manter a loja abastecida para a venda (PARENTE, 2014, p. 169).

2.2.2.1 Métodos de definição de estoques

De acordo com Parente (2014), existem vários métodos que podem ser utilizados para se determinar os níveis adequados de estoque, três desses métodos serão comentados a seguir:

a) Método da relação estoque/vendas ou método do giro do estoque: é um método simples que define o estoque por meio da aplicação do índice estoque/vendas sobre as vendas previstas do período. Esse índice indica o volume de estoque que o varejista deverá ter no início do mês para sustentar um determinado volume de vendas

nesse período. Supondo-se um índice estoque/vendas de 1,5 e uma previsão mensal de vendas de R\$ 200 mil, o nível de estoque deverá ser de R\$ 300 mil;

b) Método da variação percentual: é particularmente adequado para situações de forte sazonalidade de vendas, ou seja, quando o volume de vendas varia muito, por exemplo, de mês para mês. O método ajusta o estoque às variações de vendas, procurando amortecer o impacto dessas variações. A fórmula adotada nesse método é dada por:

$$\text{Estoque médio do começo do mês} = \text{Estoque médio} \times \frac{1}{2} \left(1 + \frac{\text{vendas para o mês}}{\text{média de vendas mensais}} \right)$$

c) Método do estoque básico: é aplicado quando a gerência acredita que um dado nível de estoque (estoque básico) deve estar sempre disponível e quando o giro é menor do que seis vezes ao ano. Esse método é semelhante ao anterior, porém provoca maiores oscilações nos níveis de estoque, porque responde mais diretamente às variações de vendas. A fórmula é dada por:

$$\begin{aligned} \text{Estoque objetivo do começo do mês} \\ &= (\text{estoque médio}) \\ &+ (\text{vendas planejadas para o mês} - \text{média das vendas mensais}) \end{aligned}$$

2.2.2.2 Fatores que influenciam o nível adequado de estoque

“A definição dos níveis ideais de estoque é um tema bastante controverso, no qual as empresas devem evitar que sua estimativa seja realizada por meio de fórmulas padronizadas” (PARENTE, 2014). No geral, Parente (2014) diz que o nível ótimo de estoque é aquele que garante um estoque suficiente para atender as vendas esperadas, que não possui excessos de capital, que apresenta níveis baixos e aceitáveis de ruptura, que permite uma apresentação de produtos e departamentalização da loja capazes de comunicar uma imagem de loja bem abastecida e, por fim, que proporcione bons índices de giro de estoque e de GM-ROI.

Tendo em vista, ainda, que o nível adequado de estoque é aquele que está bem balanceado, ou seja, que não apresenta desperdício de excesso de capital nem perda de vendas por rupturas nos estoques, deve-se considerar as características específicas de cada empresa varejista e de cada uma de suas lojas quando se pretende definir os níveis ótimos de estoque. O quadro 4 demonstra os fatores que influenciam nessa determinação.

Quadro 4 - Fatores que influenciam os níveis do estoque ideal

AUMENTA NÍVEL DE ESTOQUE	REDUZ NÍVEL DE ESTOQUE
Maior volume de vendas	Menor volume de vendas
Maior variedade de produtos	Menor variedade de produtos
Lojas maiores	Lojas menores
Menor frequência de pedidos de entrega	Maior frequência de pedidos de entrega
Gestores de compras mal treinados	Gestores de compras bem treinados
Não utilização de EDI	Utilização de EDI
Não utilização de reposição contínua	Utilização de reposição contínua
Maior intensidade de promoções	Menor intensidade de promoções
Grande participação das vendas sazonais	Pequena participação das vendas sazonais
Produtos de compra comparada ou de especialidades	Produtos de conveniência

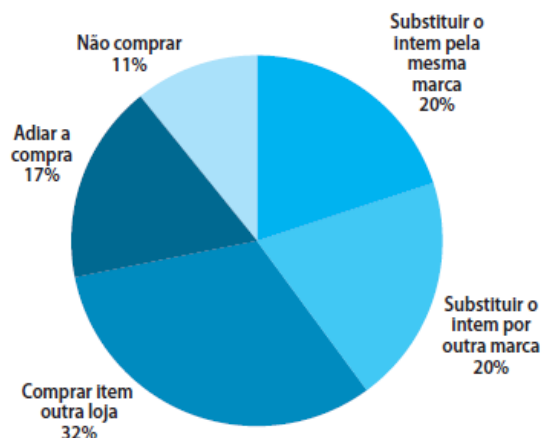
Fonte: Parente (2014)

Como todo processo empresarial, as compras e a determinação dos níveis de estoque necessitam de uma atenção constante, de modo a garantir uma melhoria contínua que defina a diminuição dos níveis de estoque e controle os índices de falta e excesso de mercadorias.

2.2.2.3 Ruptura

Moura (2004, p.377) define, de modo geral, ruptura de estoque como “a falta de materiais, componentes ou produtos acabados que são necessários à manutenção das atividades do negócio”. No mesmo texto também especifica, para o varejo, como sendo resultado de uma ineficiência no processo de reposição de gôndolas. Para Parente (2014), “ruptura consiste na falta de produtos em gôndola” e “[...] pode ocorrer basicamente por duas maneiras: falta de estoque do produto na loja ou falta de reposição do produto na gôndola”. Assim, resumidamente, a ruptura caracteriza-se por um processo ineficiente de reposição das gôndolas, resultando em ausência de produtos e insatisfação para o consumidor final e, conseqüentemente, em perda de imagem positiva deste sobre o varejista.

A ruptura provoca uma resposta dos consumidores, que pode resultar em perda de venda para um fabricante e/ou para um varejista. Estudos sobre a resposta do consumidor frente à ruptura revelam um desejo crescente dos consumidores em procurar o item faltante em um varejista alternativo (AGUIAR e SAMPAIO, 2013). A Figura 3 apresenta a resposta do consumidor em situações de ruptura.

Figura 3 - Resposta do consumidor à ruptura

Fonte: Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002)

Vários são os motivos que podem ocasionar a ruptura. Esses motivos são decorrentes de práticas ineficientes nas operações de loja, no centro de distribuição do varejista e nas sedes do varejista ou fornecedor. Segundo Corsten e Gruen (2003; 2004) e Kucuk (2004), as causas de rupturas incluem: frequência de compra do produto, grande número de SKUs, informações imprecisas do ponto-de-venda, problemas de previsão e colocação de pedidos, pessoal insuficiente ou pessoal ocupado, retaguarda congestionada e desorganizada, registros imprecisos, reabastecimento de gôndolas ineficiente, ou falta de espaço na gôndola, quebra de produto devido a dano ou furto, procedimentos incorretos nos centros de distribuição (envio sem nenhuma ordem, envio de quantidades erradas ou reenvio incorreto), promoção e decisões de preços na sede do varejista, transporte, recebimento e armazenagem em centros de distribuição (CD), e mais questões como o longo tempo de reposição de um CD.

Em estudo semelhante realizado por Vasconcellos e Sampaio (2009) realizado em supermercados, as causas foram quantificadas e mensuradas por peso, conforme se pode verificar no Quadro 05 a seguir.

Quadro 5 - Lista de causas de ruptura

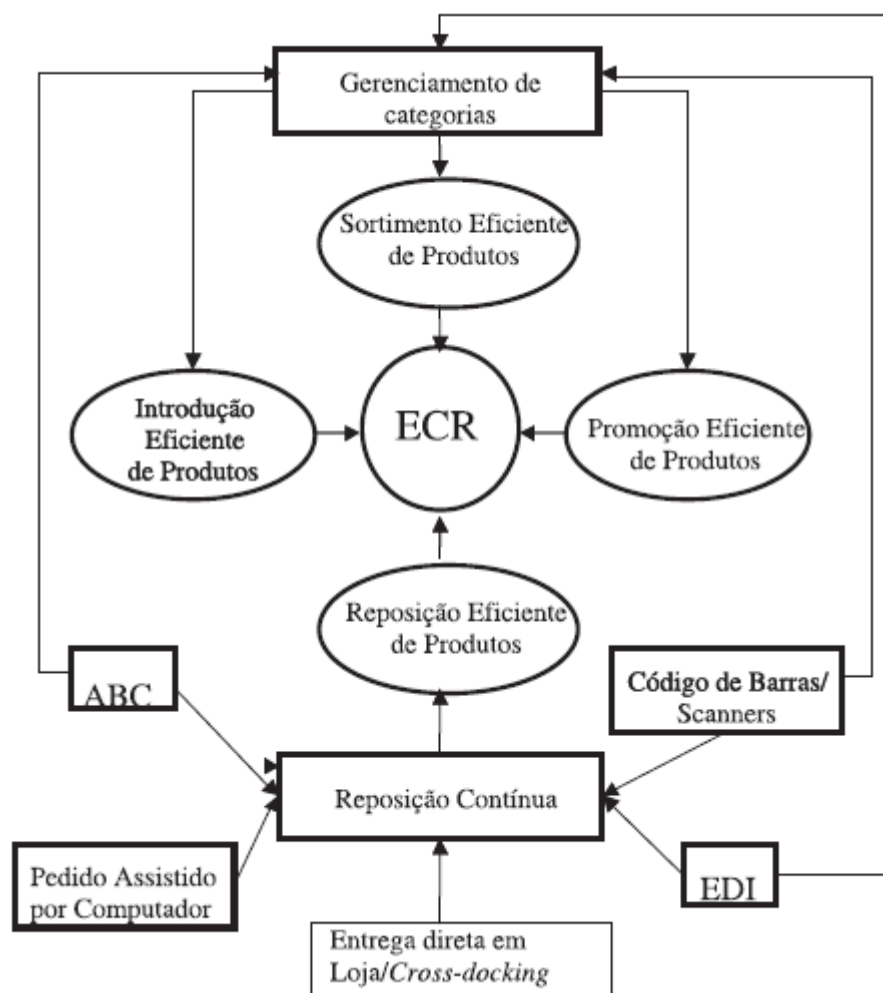
Lista de causas de ruptura	
1	Espaço insuficiente na prateleira
2	Fornecedor não entregou o pedido corretamente
3	Fornecedor não tinha o produto disponível
4	Erro no pedido da loja
5	Prateleira não estava abastecida (o produto estava no estoque)
6	Merchandising mal posicionado na prateleira
7	Merchandising mal posicionado no depósito

8	Loja demorou para pedir
9	Erro de inventário (sistêmico)
10	Falta de profissionais para reabastecer as prateleiras
11	Parâmetros errados no sistema de reabastecimento de prateleiras
12	Fornecedor demorou para entregar o pedido
13	Em processo de negociação com o fornecedor

Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Sampaio (2009).

Para minimizar a ruptura, é importante que o varejista monitore o estoque (entrada e saída de produtos) e o local de exposição de mercadorias. O monitoramento dos motivos de causa da ruptura leva a um maior controle e, consequentemente, à diminuição da ocorrência. Com o objetivo de minimizar a ruptura, muitos varejistas utilizam sistema EDI, que basicamente consiste na automatização de processos internos que auxilia na relação de compra entre a indústria e o varejista. Esse sistema permite acesso dos dados de estoque do varejista com a indústria, que dessa forma pode se organizar melhor para produção e envio de novas mercadorias, garantindo a reposição (PARENTE, 2014, p. 192).

A utilização de sistemas de resposta rápida (conhecidos no varejo de não alimentos como QR – *Quick Response* e no varejo de alimentos como ECR – *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor) pelas empresas varejistas, objetiva melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento, reduzindo os custos ao mesmo tempo em que se busca agregar valor para o consumidor através de melhores serviços e produtos. A Figura 4 ilustra um esquema simplificado da configuração do ECR.

Figura 4 - Configuração do ECR

Fonte: Adaptado de Kurnia et al.(1998).

Os resultados da aplicação dos sistemas ECR proporcionam benefícios para todos os agentes do canal de distribuição, conforme está listado na Figura 5.

Figura 5 - Benefícios do ECR para os agentes do Canal de Distribuição

Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ maior sortimento de produtos e maior conveniência ▪ facilidade em encontrar todos os produtos que deseja ▪ produtos mais frescos e de melhor qualidade ▪ produtos a preços mais justos e serviços mais eficientes
Varejistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ consumidores mais leais ▪ melhor mix de produtos nas gôndolas ▪ redução dos níveis de estoque e itens em falta ▪ melhor conhecimento do consumidor ▪ redução do tempo de reabastecimento ▪ aumento das vendas ▪ melhor relacionamento com o fornecedor ▪ redução dos custos operacionais e administrativos ▪ redução dos custos de transação ▪ redução do tempo de recebimento de mercadorias
Atacadistas e Indústrias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redução dos níveis de estoque ▪ melhor conhecimento do consumidor ▪ maior eficiência no reabastecimento de mercadorias ▪ maior eficiência nos lançamentos de produtos e promoções ▪ aumento da integridade da marca ▪ melhor relacionamento com o varejista ▪ redução dos custos operacionais e administrativos ▪ redução dos custos de transação ▪ aumento das vendas

Fonte: Ghisi e Silva (2006)

Embora os sistemas computadorizados de reposição apresentem os diversos benefícios demonstrados, Parente (2014, p. 192) afirma que “mesmo com a utilização de sistemas computadorizados de reposição, a ruptura não deverá chegar a zero, visto que vários dos motivos anteriormente apresentados não têm como ser solucionados apenas com o sistema.

“Dados da ECR Brasil mostram que a ruptura média em países europeus é de 15 a 20%, no Chile 14%, na Argentina 13% e no Brasil (eixo Rio-São Paulo) é de 8%” (PARENTE, 2014). Assim, observa-se como a minimização da ruptura é um quesito de grande importância tanto no varejo do Brasil quanto do mundo, pois apesar de o Brasil apresentar melhor posicionamento na pesquisa demonstrada, as perdas decorrentes de ruptura somam valores enormes no mercado brasileiro.

2.2.2.4 Ferramentas para o controle e melhoria da gestão de estoques

A gestão de estoques dispõe de ferramentas variadas. Na maioria dos casos, apenas uma ferramenta não atende a necessidade de gerenciamento plenamente, dessa forma, é necessário realizar a junção de duas ou mais ferramentas para que o objetivo de controle adequado seja alcançado com maior facilidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Dentre as várias ferramentas que podem ser utilizadas para o controle de estoques, encontram-se a curva ABC e o diagrama de Pareto, discutidas posteriormente.

2.2.2.4.1 Curva ABC

O método da análise de classificação ABC é uma ferramenta que auxilia no gerenciamento de estoques, garantindo informações relevantes sobre produtos que têm maior ou menor giro, de acordo com o custo de obtenção. É utilizada, também, para definição de política de vendas, planejamento da distribuição, programação da produção e resolução de uma série de problemas usuais de empresas industriais, comerciais ou de prestação de serviços (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Dias (1993), a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, pois permite que o gestor identifique aqueles itens que justificam atenção especial e tratamento adequados quanto a sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa escolhida para a classificação que pode ser a quantidade ou valor do produto.

Para os autores Slack; Chambers e Johnston (2009), em qualquer estoque que contenha mais de um item armazenado, alguns itens serão mais importantes para a organização do que outros. Ou seja, podem apresentar uma taxa de uso muito alta, de modo que, se faltassem, muitos consumidores ficariam desapontados.

Os itens com movimentação de valor elevado demandam controle cuidadoso, enquanto aqueles que apresentam valores baixos não necessitam ser controlados de modo tão rigoroso. Normalmente, após a discriminação, a listagem dos itens estocados apresenta uma pequena quantidade de itens com valor elevado (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Esse evento fundamenta-se na Lei de Pareto, conhecida comumente como regra 80/20, que define que apenas 20% do total de produtos vendidos representam 80% de todas as vendas.

Os autores Slack, Chambers e Johnston (2009) admitem que a relação pode ser utilizada para classificar diferentes tipos de itens mantidos em estoque por sua movimentação de valor. O controle de estoque ABC permite que os gestores concentrem seus esforços em controlar os itens mais significativos do estoque, com base na descrição abaixo:

- a) Itens classe A: são aqueles 20% de itens de alto valor que representam cerca de 80% do valor total do estoque;
- b) Itens classe B: são aqueles de valor médio, usualmente os seguintes 30% de itens que representam cerca de 10% do valor total;
- c) Itens classe C: são aqueles itens de baixo valor que, apesar de compreender cerca de 50% do total de tipos de itens estocados, provavelmente representam somente cerca de 10% do valor total de itens estocados.

A forma mais comum de controle utilizando a classificação ABC é a realização de uma listagem dos produtos estocados de acordo com suas movimentações de valor, ou seja, discriminar diferentes itens multiplicando sua taxa de uso pelo seu valor individual, conforme Figura 6 (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Figura 6 - Itens de armazém classificados pelo valor de uso.

Item de estoque	Uso (itens/ano)	Custo (\$/item)	Valor de uso (\$ 000/ano)	% do valor total	% cumulativa do valor total
A/703	700	20,00	1400	25,14	25,14
D/012	450	2,75	1238	22,23	47,37
A/135	1000	0,90	900	16,16	63,53
C/732	95	8,50	808	14,51	78,04
C/375	520	0,54	281	5,05	83,08
A/500	73	2,30	168	3,02	86,10
D/111	520	0,22	114	2,05	88,15
D/231	170	0,65	111	1,99	90,14
E/781	250	0,34	85	1,53	91,67
A/138	250	0,30	75	1,35	93,01
D/175	400	0,14	56	1,01	94,02
E/001	80	0,63	50	0,90	94,92
C/150	230	0,21	48	0,86	95,78
F/030	400	0,12	48	0,86	96,64
D/703	500	0,09	45	0,81	97,45
D/535	50	0,88	44	0,79	98,24
C/545	70	0,57	40	0,72	98,96
A/260	50	0,64	32	0,57	99,53
B/141	50	0,32	16	0,29	99,82
D/021	20	0,50	10	0,18	100,00
Total			5569	100,00	

Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston (2009).

2.2.2.4.2 Diagrama de Pareto

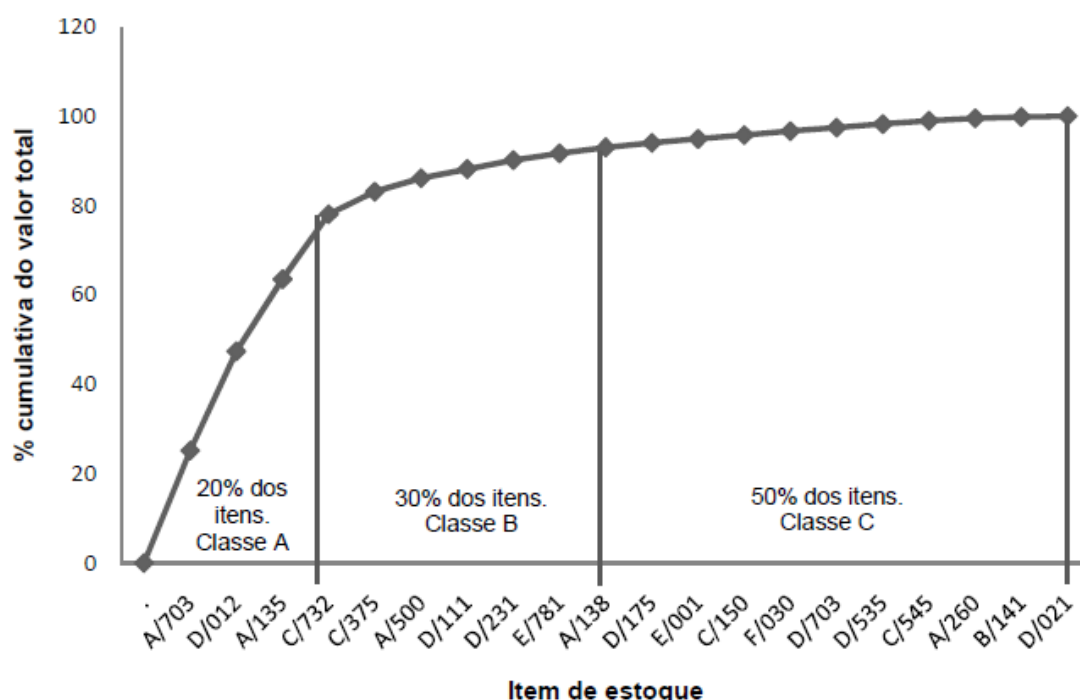
Em qualquer processo de melhoramento, é necessário distinguir entre o que é importante e o que é menos importante, esse é o propósito do diagrama de Pareto. É uma técnica direta, que envolve classificar itens, problemas ou causas conforme a ordem de importância, destacando áreas onde investigações adicionais poderão ser úteis

(SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

O diagrama de Pareto demonstra a importância relativa das variáveis de um problema, em outras palavras, indica o quanto cada uma destas variáveis representa, em termos percentuais, em relação ao problema geral. A análise de Pareto é um gráfico em forma de barras, que mostra de forma visual o impacto de cada um dos eventos que estão sendo estudados. Os eventos com maior participação nos problemas devem ser resolvidos em primeiro lugar. Quando existem várias causas para um problema, normalmente, uma ou duas destas causas são responsáveis pela maior parte do problema. Assim sendo, ao invés de buscar a eliminação de todas as causas, é possível e prático, inicialmente, agir para eliminar apenas a causa principal. Com isto, a maior parte do problema é rapidamente resolvida (PEINADO e GRAEML, 2007, p. 547).

A Figura 7 demonstra a curva de Pareto para os dados da Figura 6.

Figura 7 - Curva de Pareto para itens em estoque



Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston (2009).

2.2.3 Planejamento de compras

O processo de compras consiste em uma das atividades mais críticas de uma empresa varejista. “À medida que as vendas vão sendo realizadas, os níveis de estoque nas lojas precisam ser reabastecidos para que novas vendas possam ocorrer” (PARENTE, 2014). Para o referido autor (2014), existem três abordagens que fundamentam os procedimentos de planejamento e gestão de compras, são elas:

- a) De cima para baixo: Começa com a gerência determinando um montante em

unidades monetárias a ser estabelecido para as compras de toda a empresa. Os gestores de compras, então, distribuem esse montante entre as várias categorias, por loja;

b) De baixo para cima: Começa com a estimativa no nível de produto, passando pelo nível de categoria, departamento, e consolidados no nível de empresa;

c) Interativa: Linhas gerais de orçamentos de compras são estabelecidas pela gerência. Os compradores, então, seguem a abordagem “de baixo para cima” com revisões e modificações feitas pela gerência para assegurar que, tanto as metas financeiras, como as estratégias de marketing e de abastecimento do produto, sejam cumpridas.

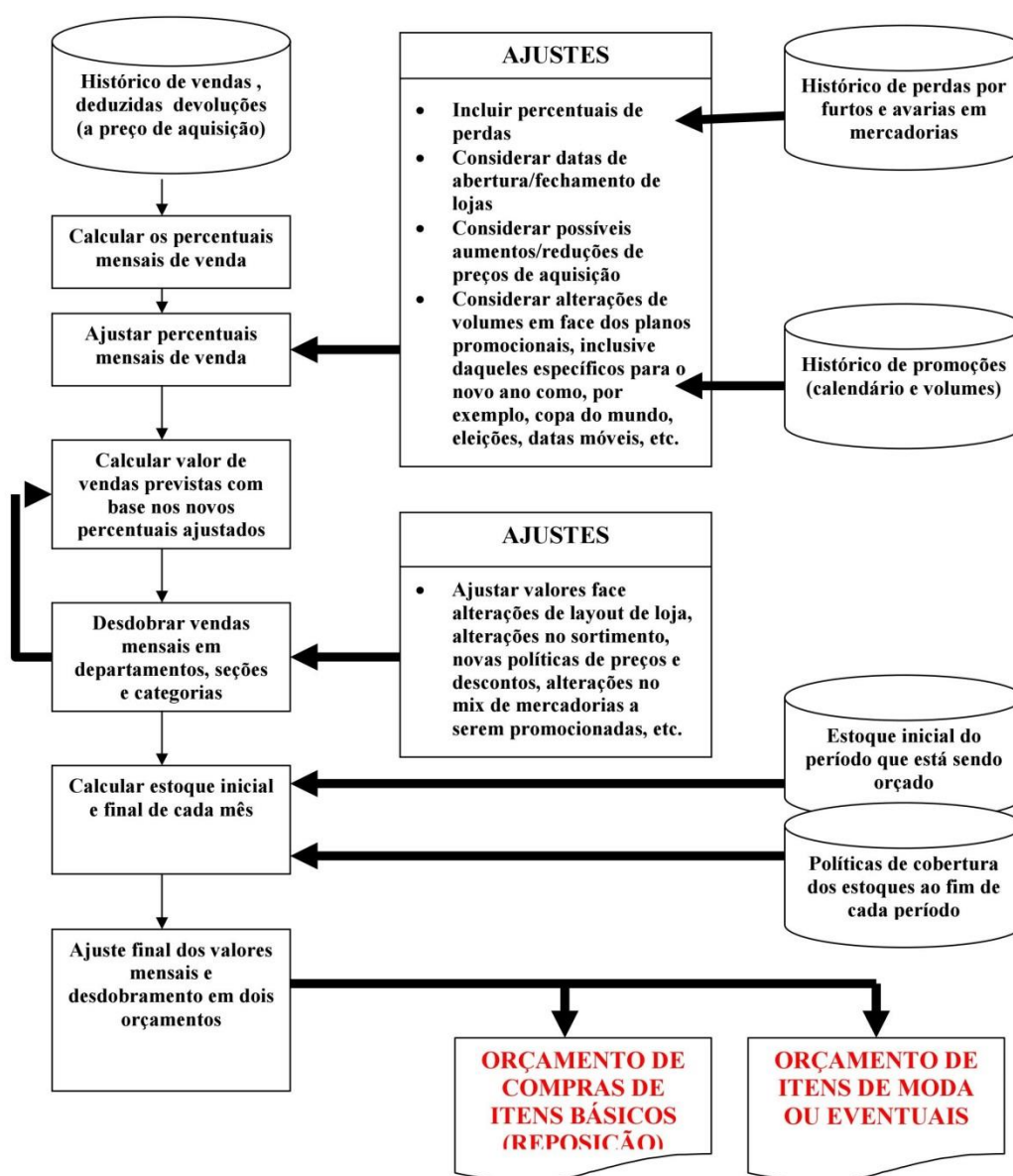
2.2.3.1 *Orçamento de compras*

As compras compõem a mais importante conta de despesa no relatório de “lucros e perdas” das empresas do ramo varejista.

Para um varejista, por exemplo, que pratica margens sobre vendas de cerca de 25%, para cada R\$ 1,00 obtido de receita, a empresa paga cerca de R\$ 0,75 para seus fornecedores, referente aos produtos comprados. Para manter o fluxo de caixa da empresa equilibrado, o volume de compras de um período deverá ser criteriosamente estabelecido e obedecido (PARENTE, 2014, p. 177).

Segundo Sucupira (2003), na primeira etapa de estabelecimento dos orçamentos, efetuam-se os cálculos que permitem determinar os valores financeiros máximos que poderão ser gastos pelos compradores para manter as categorias de mercadorias pelas quais são responsáveis, dentro das políticas de atendimento previstas e dentro das restrições e objetivos financeiros do planejamento estratégico da empresa. Na segunda etapa, os valores mensais orçados são desdobrados em dois orçamentos, o orçamento de compras de itens básicos (contínuos) e o orçamento de itens de moda ou eventuais (descontínuos).

A Figura 8 ilustra um esquema simplificado de elaboração dos orçamentos de compras.

Figura 8 - Esquema de elaboração dos orçamentos de compra

Fonte: Sucupira (2003)

2.2.3.2 Planos de compras

Segundo Parente (2014), uma vez definidos os aspectos financeiros dos orçamentos de compras, o varejista precisa planejar o abastecimento das mercadorias, isto é, estabelecer o volume de compras e estoques que irá manter de cada item que compõe o *mix* de produtos da empresa. Dependendo do tipo de produto, o varejista deve adotar métodos diferentes de planejamento de compras, dividindo-se conforme os itens abaixo.

2.2.3.2.1 Planos de compras dos produtos contínuos (itens básicos)

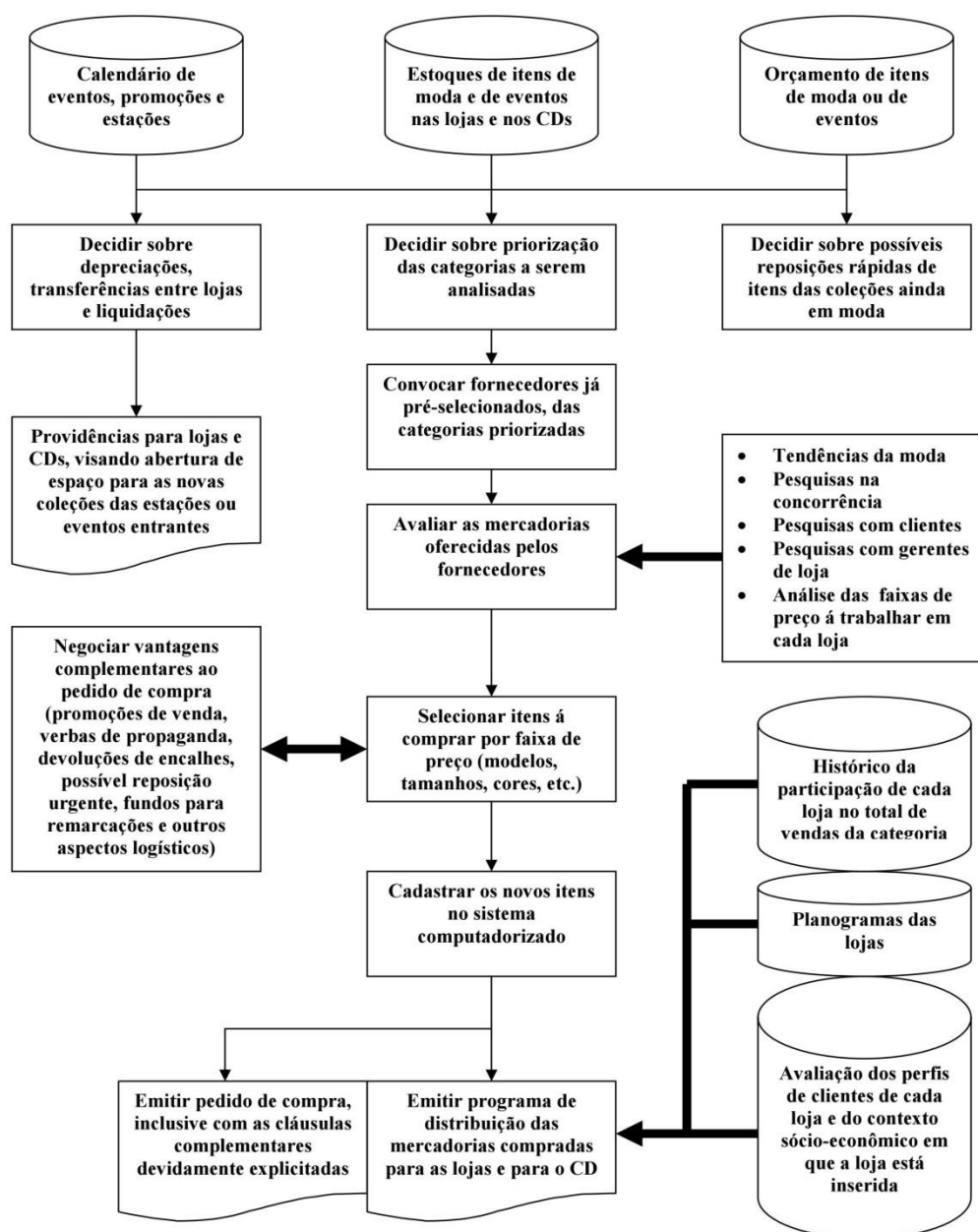
Os produtos contínuos são aqueles com um longo ciclo de vida, que em geral

fazem parte do *mix* de produtos de uma loja, durante um longo período de tempo. O acompanhamento desses produtos é feito a partir de registros separados para cada SKU, mantendo-se um histórico de seus níveis de estoque, estoque mínimo, vendas e também dos pedidos pendentes. Em produtos contínuos com pouca ou nenhuma sazonalidade, verifica-se um ritmo cíclico na evolução da demanda, das compras e dos estoques, facilitando o desenvolvimento de procedimentos automáticos de reposição dos estoques, onde os volumes de compra são constantes e ocorrem toda vez que os estoques estiverem abaixo de certo nível (PARENTE, 2014).

2.2.3.2.2 Planos de compras dos produtos descontínuos (de moda ou eventuais)

Os produtos descontínuos são aqueles com um ciclo de vida curto, que fazem parte do *mix* de produtos de uma loja apenas durante um certo período de tempo. Os gestores de compras enfrentam muitos desafios nas compras desses produtos, devido às dificuldades em antecipar as preferências dos consumidores e estimar adequadamente a demanda destes. Além disso, há outro fator associado à dimensão temporal de moda, pois o *timing* é essencial não apenas devido à sazonalidade dos produtos, mas também devido à variação dos fatores climáticos que influenciam o início e o ritmo de vendas ao longo da estação. Por serem produtos de vida curta, os fornecedores muitas vezes produzem um único lote (PARENTE, 2014).

A Figura 9 demonstra o processo de compra para produtos descontínuos.

Figura 9 - Processo de compras de mercadorias **descontínuas**

Fonte: Sucupira (2003)

2.2.3.3 Open to buy

Open to buy ou saldo disponível para compras é o termo que define os instrumentos de controle para monitorar o cumprimento das previsões.

O procedimento de controle *open-to-buy* identifica a diferença entre o que o varejista planeja comprar e o que já comprou. Consiste, portanto, em uma importante ferramenta para controlar estoques futuros de mercadoria. Indica o montante de novas mercadorias que o varejista pode comprar durante um período de tempo específico, sem exceder seu orçamento de compras para aquele período. [...] Esse sistema compara as

compras planejadas no final do mês com as ocorridas no final do mês, fornecendo informações sobre a falta de algum produto (atrasos de entrega ou não entrega) (PARENTE, 2014, p. 178).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE VAREJO E ESTOQUES

Na atual conjuntura econômica de competitividade em oferta de produtos e serviços, o setor terciário apresenta-se como sendo o mais suscetível a mudanças de gestão de indicadores econômicos e financeiros. Entre os vários serviços ofertados por esse setor, destaca-se o varejo, uma atividade integrada cuja relevância decorre não apenas de sua enorme expressão econômica, mas também por ser o elo entre todos os players de uma cadeia de abastecimento e manter contato com os consumidores, servindo como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral (FÁVERO et al., 2007, p. 7).

De acordo com Oliveira (2005), a medida de desempenho é uma ferramenta do gerenciamento operacional para verificar, analisar e tomar ações corretivas para se obter resultados, de acordo com os objetivos estratégicos das empresas.

Os sistemas de medição empregando indicadores são o meio mais utilizado pelas organizações para a divulgação dos resultados das atividades realizadas, dos recursos empregados, da quantificação das melhorias implementadas e da comparação do desempenho de sua atividade com as existentes em empresas de seu ramo e de outros ramos (OLIVEIRA, 2005).

Desse modo, para que seja efetivo, um sistema de medidas precisa fundamentar-se em indicadores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa, respeitando as estratégias competitivas adotadas (OLIVEIRA, 2005).

2.3.1 Conceitos, objetivos, tipos e estrutura

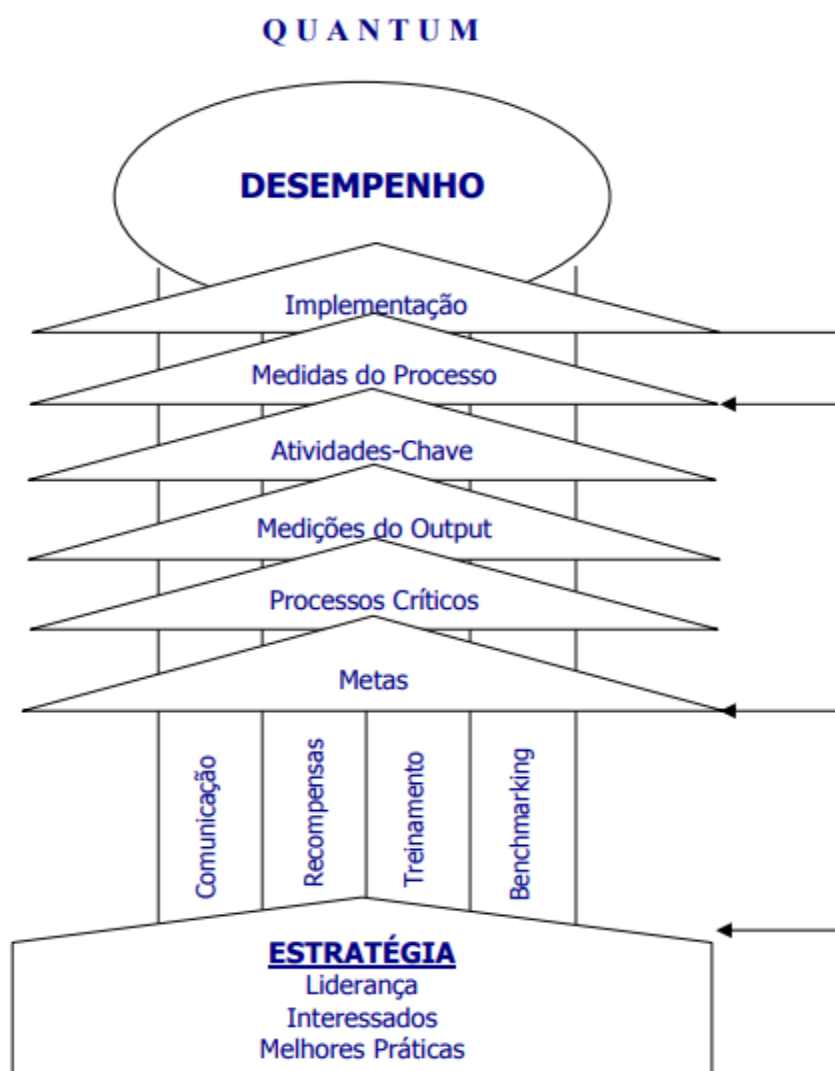
Para Takashina e Flores (1996), os indicadores possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, bem como a análise crítica do desempenho organizacional, para as tomadas de decisões. São formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. E o seu acompanhamento, deve demonstrar níveis, tendências e comparações.

O objetivo dos indicadores é auxiliar os gestores e diretores na operação de empresas e departamentos de forma mais lucrativa e eficiente, através de informações de como e onde obtê-las, e de como interpretá-las, uma vez conseguidas (OLIVEIRA, 2005).

Hronec (1994) destaca que indicadores, chamados de medidas de desempenho, são “a quantificação de quão bem as atividades, dentro de um processo ou de seu output, atingem a meta específica”, sendo considerados como “sinais vitais da organização”. Do mesmo modo, afirmou a adoção de um modelo de medição da produtividade determinado “*Quantum*”, que reconhece apenas três famílias de indicadores para medir os desempenhos da qualidade, do tempo e do custo. De acordo com o referido autor, a empresa pode melhorar o resultado dos seus processos e do seu desempenho total a partir da focalização, simultânea, destas três famílias de indicadores.

O modelo *Quantum* está representado na Figura 10.

Figura 10 - Modelo *Quantum* de desempenho



Fonte: Hronec (1994)

A partir da Figura 08, observa-se que o modelo propõe uma associação de todos os processos à estratégia organizacional e busca, a partir do processo de melhoria

continua utilizando-se da prática do *feedback*, o controle da implementação da estratégia e a satisfação do cliente.

2.3.2 Indicadores aplicados à gestão do varejo

Dada a situação atual, para obter os benefícios que uma “gestão através de indicadores” pode proporcionar, o varejo precisa revisar a forma como vem definindo e utilizando indicadores. O objetivo principal seria contar com uma estrutura de indicadores que permita a construção dos resultados desejados de relações de causa e efeito com foco na geração de valor (SANTOS, 2014).

O mesmo autor postula que o esforço na gestão por indicadores deve ser desenvolvido em quatro etapas:

- a) A primeira etapa caracteriza-se pela identificação e revisão dos processos operacionais que contribuem para a geração dos resultados desejados.
- b) Na segunda etapa deve ser realizada a identificação e definição dos indicadores de desempenho dos processos definidos. A questão da relação causa/efeito permite a construção de uma “árvore de indicadores”, com os indicadores finais (efeitos) estando nos níveis mais altos e os indicadores operacionais (causas) nos níveis mais baixos. Não deve haver sobreposição nem repetições.
- c) A terceira etapa consiste em identificar, na organização, os responsáveis pelos indicadores definidos. Ou seja, de quem será cobrado o resultado esperado para cada um dos indicadores.
- d) Na quarta etapa devem ser definidos os mecanismos que garantem a geração, o acompanhamento, a atualização e o alinhamento dos indicadores à estratégia definida.

Em geral, os indicadores devem ser únicos e facilmente medidos e entendidos por todos. O Quadro 6 lista alguns indicadores que são empregados no contexto varejista.

Quadro 6 - Indicadores aplicados à gestão do varejo

Área de gestão	Indicadores	Objetivo
RH	<i>Turn over</i>	Medir a rotatividade de funcionários
	Absenteísmo	Medir o nível de absenteísmo na empresa
	Custo com Hora Extra	Medir o quanto onera no orçamento de empresa
Marketing	Satisfação dos	Medir o grau de satisfação do cliente

	clientes	
	<i>Ticket</i> médio	Medir o valor médio de vendas por cliente
	Itens por venda	Medir o número médio de itens por venda
	Vendas por canal	Medir o peso de retorno de cada canal sobre o faturamento total da loja
Operacional	Participação das categorias destino no faturamento	Medir a participação de determinadas categorias de destino sobre o faturamento total da loja
	Distribuição da loja	Medir como está a distribuição da loja na proporção da área de vendas e de estoque
	Perdas	Medir o quanto há de perdas por quebra, furto, perecibilidade
	Percentual de produtos em falta	Medir quanto do total de produtos está em falta
	Nº de fornecedores	Medir a quantidade de fornecedores da loja
	Frequência de compras	Medir a quantidade de vezes em que uma compra é realizada em determinado período
	Participação das compras por fornecedor	Medir a participação de compras de determinado fornecedor em relação ao volume total de compras
E-Commerce	Número de visitante	Medir a quantidade de usuários que acessam
	Taxa de rejeição	Medir a quantidade de usuários que deixam o site logo na primeira página
	Taxa de conversão	Medir a proporção de vendas efetivadas em relação ao número de visitas
	Carrinho abandonado	Medir o número de desistências de compra (não efetivação da venda)
	Reversa	Medir a quantidade de retorno de mercadorias (defeito, erro no pedido, arrependimento, etc.)
	Conta Frete	Medir o custo de frete + custo de logística reversa + tributos
	Tempo de vida do pedido	Medir o tempo médio desde o fechamento da venda até a entrega do pedido
Financeiro	Faturamento	Medir o volume de vendas brutas
	Faturamento por m²	Medir o desempenho do faturamento por área útil da loja
	Faturamento por funcionário	Medir o desempenho do faturamento pelo número de funcionários contratados
	Lucro líquido da loja	Medir o resultado operacional da loja
	Lucratividade da loja	Medir o quanto de lucro é auferido do faturamento total da loja
	Rentabilidade da loja	Medir o desempenho do resultado na relação com o montante investido na loja
	Participação de vendas à vista	Medir a participação das vendas à vista no faturamento total da loja
	Participação de vendas a prazo	Medir a participação das vendas à prazo no faturamento total da loja
	Disponibilidade de caixa	Medir a disponibilidade de recursos em caixa
	Disponibilidade de capital de giro	Medir a disponibilidade de recursos para capital de giro
	Inadimplência	Medir o nível de inadimplência dos clientes com a loja
	Compras à vista	Medir a participação das compras à vista no faturamento total da loja
	Compras à prazo	Medir a participação das compras à prazo no faturamento total da loja

Estoque em dias	Medir o tempo de cobertura de um estoque
Estoque em valor	Medir o valor monetário do estoque
Giro de Estoque	Medir o número de vezes, durante um período, em que o estoque foi renovado
Índice de liquidez	Medir a capacidade de pagamento da empresa frente a suas obrigações
Endividamento	Medir a participação do capital de terceiros sobre o valor da empresa
Margem de contribuição	Medir a contribuição dos lucros das vendas sobre os custos e despesas da loja
Ponto de equilíbrio	Medir a necessidade de vendas para empatar as receitas e os custos
Participação dos impostos	Medir o impacto financeiro da tributação sobre o faturamento total da loja

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017)

2.3.3 Indicadores aplicados a estoque

A gestão de estoques no varejo consiste na procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda. Este equilíbrio deve ser sistematicamente aferido através de indicadores de desempenho que refletem a eficiência desse processo. Dentre esses indicadores, destaca-se:

a) Giro de estoque: reflete a relação entre volume de vendas e estoques e indica o número de vezes que o estoque médio é vendido durante um período de tempo. Sua fórmula é dada por:

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Estoque médio}}$$

b) GM-ROI: conhecido como Retorno sobre o Investimento da Margem Bruta, esse índice é muito utilizado para avaliar a gestão de compras não só de uma empresa varejista, mas de suas diversas unidades de negócio. O GM-ROI incorpora em única fórmula o quão rápido os produtos são vendidos e a sua lucratividade bruta. Sua fórmula é dada por:

$$\text{GM} - \text{ROI} = \frac{\text{Volume de margem bruta}}{\text{Estoque médio}}$$

c) Cobertura dos estoques: indica o período de tempo em que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento. Sua fórmula é dada por:

$$\text{Cobertura do estoque} = \frac{\text{Estoque em determinada data}}{\text{Previsão de vendas futuras}}$$

d) Nível de serviço ao cliente: para o ambiente do varejo de pronta entrega, isto é, aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria imediatamente após a escolha, seja pelo *self-service* ou pelo *e-commerce*, este indicador demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas pelo fato de não existir a mercadoria em estoque. Sua fórmula é dada por:

Nível de serviço ao cliente

$$= \frac{\text{Nº de SKUs em estoque} \times \text{Nº de dias úteis do período} \times 100}{\text{Nº total de SKUs em vendas} \times \text{Nº de dias úteis do período}}$$

2.4 GESTÃO POR PROCESSOS

Werkema (1995, p. 6) define que processo é “uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço”.

De acordo com Carvalho e Paladini (2005), a gestão do processo é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas. Reconhecem, ainda, que essa metodologia melhora os resultados da empresa e a satisfação do cliente em função da melhoria do desempenho em áreas críticas e reduz os custos devido à redução da complexidade e do retrabalho.

Para Campos (2009), existem duas responsabilidades básicas de um gerente, a primeira é garantir que os processos sejam estáveis e confiáveis e a segunda é levantar, priorizar e resolver problemas de sua área de responsabilidade, sendo assim, gerenciar é resolver problemas. Segundo o mesmo autor, problemas são resultados indesejáveis e podem ser de dois tipos, o “bom problema” quando os gerentes fazem o levantamento de suas lacunas e visa melhorar o desempenho da empresa, e o “problema ruim” que são desvios de consistência das operações, como por exemplo, quando um produto sai de suas especificações.

Peinado e Graeml (2007, p. 538) discorrem que “na Qualidade Total, a identificação e solução dos problemas são feitas por meio de um método muito simples, que consiste em identificar, observar, analisar e agir sobre as causas de um problema”.

Dessa forma, a literatura sobre qualidade reconhece sete ferramentas básicas a

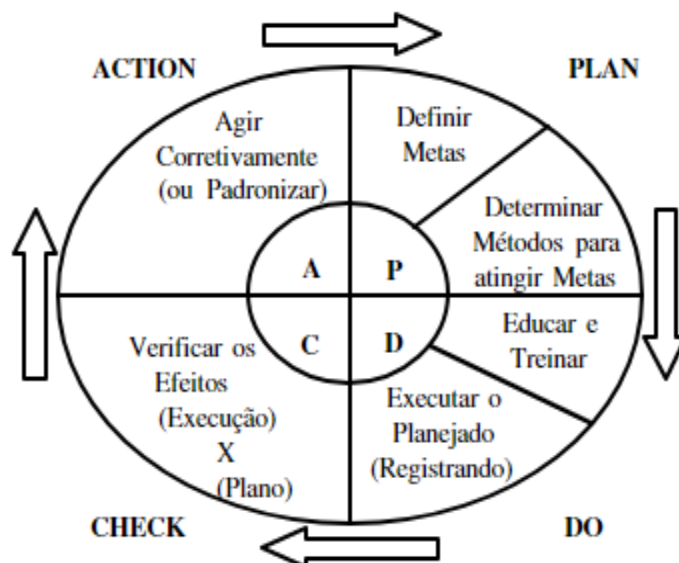
serem utilizadas para auxiliar na localização, compreensão e eliminação de problemas que afetam a qualidade do produto ou do serviço, são elas: fluxogramas ou diagramas de processo, folhas de verificação, gráficos de controle estatístico do processo, análises de Pareto, histogramas, diagramas de causa e efeito e diagramas de dispersão ou correlação.

Tais ferramentas da qualidade passam a ser de grande utilidade no momento em que as pessoas que compõem a organização começam a dominar e praticar o método PDCA de gerenciamento de processos, com a necessidade de trabalhar e dominar as técnicas de tratamento das informações, denominadas ferramentas da qualidade dentro do sistema de gestão pela qualidade e produtividade (MARIANI, 2005, p. 115).

2.4.1 O ciclo PDCA de melhoria contínua

A melhoria contínua é baseada em um conceito japonês denominado *Kaizen*, que consiste no ponto principal da filosofia da qualidade total, qual seja, a ideia da busca contínua de melhorias em tudo o que é feito em uma organização. Significa melhoria gradual e contínua de todos os produtos e serviços, descobrindo no dia-a-dia a forma de tornar os processos cada vez mais eficientes, mais econômicos e mais confiáveis. Este conceito envolve o desenvolvimento de uma cultura de aperfeiçoamento constante em todas as atividades da empresa (PEINADO e GRAEML, 2007).

Existem muitos modelos descritos na literatura voltados à melhoria contínua, mas provavelmente o mais conhecido e utilizado seja o ciclo PDCA. O ciclo PDCA é utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões. A Figura 11 mostra um esquema do ciclo PDCA de gerenciamento de processos.

Figura 11- Esquema ilustrativo do ciclo PDCA

Fonte: Campos (1992)

A sigla PDCA representa as iniciais das palavras inglesas *plan*, *do*, *check* e *act*, que significam planejar, fazer, verificar e agir (corretivamente). Para Mariani (2005), as fases do PDCA são:

- Primeira etapa: corresponde ao *plan* (planejamento), em que se definem as metas ideais (itens de controle) do processo analisado, estabelecendo-se os métodos para a sua consecução.
- Segunda etapa: compreende o *do* (execução) sendo necessários a educação e o treinamento das pessoas envolvidas, com a execução efetiva das ações planejadas. Paralelamente, as informações geradas no processo são registradas.
- Terceira etapa: é composta do *check* (verificação) e tem por objetivo comparar a execução (a partir dos dados registrados) com o planejamento. Aqui se pode notar se os resultados propostos inicialmente foram ou não alcançados.
- Quarta etapa: caracterizada pelo *action* que implica em ações corretivas; nesta fase, a partir dos resultados alcançados, têm-se dois caminhos distintos a seguir: se a verificação mostrou que não foi possível atingir os resultados propostos, deve-se partir para o estudo de ações corretivas e a seguir retomar o método PDCA; porém, se os resultados propostos foram atingidos, deve-se então padronizar o processo, assegurando assim sua continuidade.

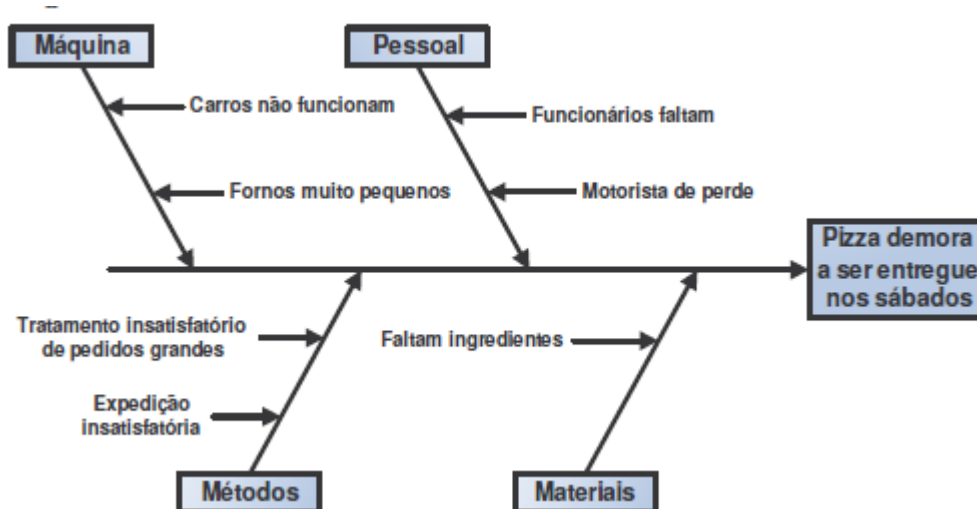
2.4.2 Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, é uma representação gráfica, que auxilia na identificação, exploração e apresentação das possíveis causas de uma situação ou problema específico, com o objetivo de descobrir sua verdadeira raiz (PEINADO e GRAEML, 2007).

O diagrama mostra apenas as possíveis causas de uma determinada ocorrência. Estas possíveis causas representam hipóteses que precisam ser analisadas e testadas uma a uma, a fim de comprovar sua veracidade e determinar o grau de influência ou impacto sobre a situação em análise.

As causas definidas são agrupadas em famílias para facilitar a análise, sendo relacionadas com o efeito causado de forma visual e clara. Um exemplo de um diagrama de causa e efeito está representando na Figura 12.

Figura 12 - Exemplo de um diagrama de causa e efeito



Fonte: Peinado e Graeml (2007)

2.4.3 Método 5W1H

A sigla 5W1H representa as letras iniciais das palavras em inglês *what*, *when*, *where*, *why*, *who* e *how*, que significam, respectivamente, o que, quando, onde, por que, quem e como, e ajudam a esclarecer situações, eliminando dúvidas que, de outra forma, podem ser extremamente prejudiciais a qualquer atividade empresarial.

O método 5W1H é um *check list* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou dos subordinados (PEINADO e GRAEML, 2007). Funciona como um plano de ação simplificado e consiste em elaborar um formulário para cada proposta de ação, contendo as respostas para as seguintes seis questões:

Figura 13 - Questões para o método 5W1H

WHAT (O quê?)	Qual a tarefa? O que será feito? Quais são as contramedidas para eliminar as causas do problema?
WHERE (Onde?)	Onde será executada a tarefa?
WHY (Por quê?)	Por que esta tarefa é necessária?
WHO (Quem?)	Quem vai fazer? Qual departamento?
WHEN (Quando?)	Quando será feito? A que horas? Qual o cronograma a ser seguido?
HOW (Como?)	Qual o método? De que maneira será feito?

Fonte: Peinado e Graeml (2007)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método utilizado para a realização da pesquisa, introduzindo informações sobre a empresa estudada, bem como sobre o tipo de pesquisa oferecida e os instrumentos de coleta e tratamento de dados utilizados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS E MARCONI, 2003).

Segundo Gil (2010), “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”. Dessa forma, a pesquisa acadêmica pode ser classificada de diversas maneiras: quanto a sua natureza, quanto aos seus objetivos, quanto à forma de abordagem do problema e quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

A presente pesquisa classifica-se, quanto a sua natureza, em uma pesquisa **aplicada**, pois busca gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. Com relação aos objetivos, classifica-se como **descritiva**, tendo em vista que, para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. No tocante à forma de abordagem ao problema, caracteriza-se como pesquisa **quantitativa e qualitativa**.

A realização deste estudo visa analisar o modo como se dá a ocorrência dos itens sem venda na empresa estudada, com o objetivo de propor um plano de ação de forma a apontar estratégias que evitem a ocorrência destes.

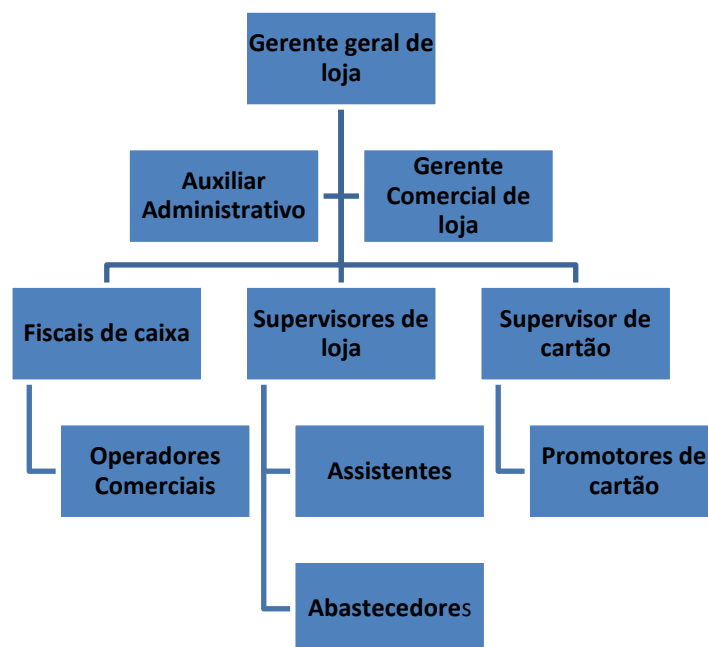
Na empresa objeto de estudo, a pesquisadora vivenciou um período de estágio de cinco meses na área comercial, controlando, intervindo e buscando soluções para os processos críticos da loja.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Na seleção da empresa utilizada para a realização desse estudo considerou-se o fato de que a pesquisadora, em seu início de estágio, recebeu a incumbência de analisar e promover ações operacionais que reduzissem a ocorrência de itens sem venda da loja onde estava alocada, bem como a disponibilidade da empresa em fornecer alguns dados e/ou relatórios necessários à pesquisa.

A empresa selecionada é uma das mais tradicionais redes de varejo do país. Com mais de oito décadas atuando no mercado brasileiro, a empresa conta com pelo menos 1.100 lojas e quatro centros de distribuição espalhados em todo o território nacional. A rede opera com uma estrutura de atendimento multicanal e comercializa mais de 60.000 itens de 2.000 fornecedores diferentes, detendo uma grande participação no comércio brasileiro de brinquedos, bomboniere, lingerie, CDs e DVDs, jogos, higiene e beleza e utilidades domésticas.

A loja objeto de estudo desta pesquisa enquadra-se no modelo tradicional de varejo físico (padrão institucional de dimensões e variedade de produtos e serviços) e iniciou sua operação varejista em 2004. Sua estrutura é composta por um gerente geral, um gerente comercial, três supervisores comerciais, um supervisor de cartão, três assistentes, três abastecedores, três promotores de cartão, dois fiscais de caixa e oito operadores comerciais, conforme ilustrado no organograma da Figura 14.

Figura 14 - Organograma funcional da loja estudada

Fonte: Elaboração própria (2017)

Cada colaborador contribuiu, inicialmente, com informações acerca dos processos em que estão envolvidos a partir dos questionamentos da pesquisadora, feitos de forma aleatória, com o objetivo de compreender os processos da loja. Porém, para auxiliar e fornecer informações, de modo geral, sobre os itens sem venda e a forma como ocorrem na loja, foram considerados apenas os gerentes e as supervisoras da loja, tendo em vista que são estes os responsáveis diretos pelos itens sem venda. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa são:

- a) Gerente geral de loja (GGL) – profissional com 15 anos de experiência em loja, especificamente na companhia estudada, com formação em processos gerenciais.
- b) Gerente comercial de loja (GC) – graduado em administração de empresas e atuante em loja há 2 anos.
- c) Supervisora de loja 1 (SDL) – profissional com ensino superior incompleto, com atuação em lojas da companhia estudada há pelo menos 30 anos.
- d) Supervisora de loja 2 (SDL) – profissional com ensino médio completo e atuante na companhia há pelo menos 30 anos.
- e) Supervisora de loja 3 (SDL) – profissional com ensino médio completo e atuação na loja estudada há 5 anos.

As funções de auxiliar administrativo, supervisor de cartão e promotores de cartão não puderam contribuir com a pesquisa, visto que suas atividades não apresentam relação alguma com a ocorrência dos itens sem venda.

3.3 VARIÁVEIS E INSTRUMENTOS DA PESQUISA

De acordo com Lipect e Bendix (1974, p. 144), “variável é um conceito operacional, sendo que a recíproca não é verdadeira: nem todo conceito operacional constitui-se em variável. Para ser definida, a variável precisa conter valores”. Para Cervo e Bervian *apud* Oliveira (2005), variáveis são “aqueles aspectos, propriedades ou fatores, reais ou potencialmente mensuráveis através dos valores que assumem, e discerníveis em um objeto de estudo”.

Para alcançar os objetivos específicos, é de grande importância a definição das variáveis da pesquisa, visto que norteia as etapas a serem seguidas e introduz a necessidade de se estabelecer a forma como serão medidas (OLIVEIRA, 2005). As variáveis de análise desta pesquisa, bem como os instrumentos de coleta de dados estão apresentados a seguir, no Quadro 7.

Quadro 7 - Variáveis da Pesquisa

Objetivos específicos	Categorias de análise	Vetores de Análise	Instrumento de Coleta de dados	Fonte (Principais)
Identificar a ocorrência dos ISV em uma loja varejista de rede;	Ocorrência de ISV	Categorias (departamentos) Volume (qtde) Custo Período	Pesquisa bibliográfica Pesquisa documental Entrevista semi-estruturada (Apêndice A)	Parente (2014) Vasconcellos e Sampaio (2009) Corsten e Gruen (2003; 2004) Aguiar e Sampaio (2013)
Descrever os impactos da ocorrência dos ISV em uma loja varejista de rede;	Impactos da ocorrência dos ISV	Níveis de estoque Custos	Observação participante (Apêndice B) Pesquisa documental	Parente (2014) Slack; Chamber; Johnston (2009) Peinado e Graeml (2007)
A partir dos diagnósticos de ocorrência, causas e impactos, elaborar uma proposta de prevenção da ocorrência de ISV;	Proposta de prevenção da ocorrência de ISV	Controle de estoque Limite de custos com ISV Objetivos Metas Planejamento de compras	Observação participante (Apêndice B) Pesquisa documental	Parente (2014) Slack; Chamber; Johnston (2009) Oliveira (2005) Hronec (1994) Santos (2014) Peinado e Graeml (2007)

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se, inicialmente, um levantamento bibliográfico acerca dos temas apresentados no capítulo de Fundamentação Teórica para que houvesse um melhor entendimento de cada um. De acordo com Gil (2002), “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Em sequência, o procedimento de coleta de dados ocorreu por meio da observação participante (Apêndice A) da pesquisadora, interagindo com os ocupantes dos cargos: gerência geral de loja, gerência comercial de loja e supervisão de departamentos de loja (Apêndice B). Para Denzin (1977) *apud* Moreira (2006), a observação participante é definida quando o investigador dispõe-se a adotar a

perspectiva daqueles que são estudados, compartilhando as suas experiências do dia-a-dia.

Ainda assim, foram coletados dados através da análise de documentos, planilhas de vendas e relatório gerenciais disponibilizadas na intranet da empresa estudada, de modo a compreender a forma como se dá o comportamento dos itens sem venda por produto, por departamento, quantidade, valores (R\$), entre outros parâmetros, tanto na loja objeto de estudo quanto na companhia de modo geral. Segundo Gil (2002), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

O período de coleta dos dados compreendeu todo o período de estágio da pesquisadora, de 6 de fevereiro à 30 de junho de 2017. Dessa forma, a grande fonte de informações para esse trabalho é a observação participante da pesquisadora que, na função de *trainee* de gerência de loja, pôde testemunhar todos os processos da loja a partir do *job-rotation* no início do estágio e, no decorrer do tempo, a partir das suas funções que abrangiam atividades de natureza tanto operacionais quanto gerenciais. Esse tipo de observação coloca a pesquisadora como testemunha do processo e proporciona uma visão privilegiada de todo funcionamento das variáveis que são objeto da pesquisa apresentada.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram organizados e analisados de modo qualitativo e quantitativo. Na sistemática inicial, buscou-se identificar os fatores causadores dos itens sem venda da loja estudada com base nas listas de causas de ruptura de Corsten e Gruen (2003; 2004) e Vasconcellos e Sampaio (2009), fazendo uso daquelas que se relacionam com o conceito de estoque em excesso (*stockover*). O agrupamento das causas identificadas foi realizado com o auxílio do Diagrama de Causa e Efeito (ou Diagrama de Ishikawa) mais direcionado para o âmbito operacional de loja.

Em seguida, utilizou-se o método de análise de classificação ABC de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009) para definir a classe de cada item, levando em consideração a contribuição de cada um no custo com ISV por mês. O cálculo foi realizado com o auxílio de uma planilha do *Microsoft Excel*[®].

Reconhecendo que a amostragem (processo de retirada de amostras de uma população) é uma das etapas fundamentais na tomada de decisões nos diversos níveis gerenciais, pois uma amostragem mal executada, com certeza, resultará em estatísticas pouco confiáveis e em uma tomada de decisão possivelmente imprecisa (TAVARES, 2007), utilizou-se a seguinte fórmula para o cálculo da amostra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n = amostra calculada

N = população

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p = verdadeira probabilidade do evento

e = erro amostral

A fórmula apresentada baseia-se na calculadora amostral online desenvolvida por Santos (2017).

A escolha dos itens a serem demonstrados a partir do cálculo da amostra foi realizada com base no método de amostragem intencional que, segundo Correa (2003), caracteriza-se por elementos escolhidos por determinado critério, ou seja, escolhe-se intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra.

Para a definição e análise dos impactos da ocorrência dos ISV, fez-se uso da estatística não probabilística descritiva simples, com base nas medidas porcentagem e média, visando quantificar as consequências da ocorrência por item do departamento considerado no estudo.

Por fim, elaborou-se um plano de ação, com base na metodologia 5W1H, cruzando os dados dos diagnósticos anteriores (ocorrência, causas e impactos), de modo a apontar estratégias para evitar a ocorrência de ISV na loja estudada.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são avaliados e interpretados os dados coletados no período de 06 de fevereiro a 30 de junho de 2017, por meio dos procedimentos metodológicos descritos na seção anterior. O propósito desta avaliação é responder ao objetivo geral deste estudo através do atendimento dos objetivos específicos que compõem os tópicos desta etapa.

4.1 OCORRÊNCIA DOS ITENS SEM VENDAS

Visando compreender o conceito de item sem venda e as características inerentes a estes, buscou-se, inicialmente, através da entrevista semi estruturada com os gerentes geral e comercial de loja e da observação participante em contato com os supervisores e alguns operadores, encontrar respostas a esses aspectos. Os pontos gerais evidenciados a partir dessa investigação estão demonstrados a seguir.

A partir do crescimento adquirido ao longo dos últimos anos e do plano de expansão assumido, a Cia tem buscado formas eficazes de garantir um negócio capaz de atender às necessidades dos clientes em pouco tempo, menor custo e com uma variedade de produtos coerente com suas expectativas. Dessa forma, tem gerado esforços em apresentar uma operação sistemática que atenda aos critérios determinados pelo mercado consumidor e que seja capaz de ajustar-se da melhor forma às variações dos diversos fatores que influenciam na conjuntura da empresa e, principalmente, nas vendas.

Com a finalidade de responder a essas variações, a organização apresenta padrões de gestão e operação que devem ser cumpridos em todas as lojas e devem sofrer alterações conforme as necessidades vigentes. Dentre esses padrões, encontra-se a Rotina Comercial, um relatório dos 15 itens mais vendidos (15+) em toda Cia criado com o objetivo de que cada item do relatório pudesse ser acompanhado diariamente pelo gerente geral de loja de forma a garantir uma estabilidade de vendas.

Com o tempo, a partir da identificação e análise dos itens menos vendidos da Cia, criou-se a denominação “item sem venda”. Item sem venda ou ISV é o termo utilizado para definir “os produtos que não vendem nenhuma unidade há 30 dias”. Estes itens podem ser qualquer produto que faça parte do *mix* de produtos das lojas e constituem, atualmente, grande parte dos custos de estoque da companhia e da loja estudada.

A partir da identificação dos itens sem venda, houve uma alteração na Rotina Comercial, passando a incluir nesta um relatório dos 15 itens sem venda (15-) em toda Cia de forma a melhorar e garantir a venda destes itens.

A Rotina Comercial é um padrão empresarial que deve ser realizado diariamente. Atualmente, os gerentes gerais de loja acompanham os 20 itens mais vendidos (20+) em toda Cia e os 20 itens sem venda (20-) da loja, e os supervisores de loja acompanham os 15 itens mais vendidos (15+) e os 15 itens sem venda (15-) de seus departamentos da loja. Além disso, a Rotina Comercial apresenta um pequeno quadro com as causas normalmente identificadas e a ação que deve ser executada para cada causa, assim, o gerente e os supervisores devem assinalar ao lado de cada item o número correspondente à causa identificada e realizar imediatamente a ação para que a venda do item não seja mais prejudicada. Dentre as ações, tem-se a garantia da exposição e precificação como respostas mais imediatas.

A Figura 15 ilustra o modelo da Rotina Comercial da empresa. Os valores alocados no exemplo foram colocados pela autora de forma aleatória para demonstrar que não são espaços vazios. As partes destacadas em vermelho já são previamente preenchidas com o número do departamento, os códigos e nomes dos produtos conforme mostra o modelo e, por fim, os espaços vazios são destinados para que os gerentes e supervisores ao realizarem a Rotina, apontem o número da causa identificada de acordo com o quadrinho do plano de ação.

Figura 15 - Exemplo de Rotina Comercial da empresa estudada

	CIA		LOJA						CD1	CD2	CD3	CD4	LOJA
	Venda Real Qtd - Dia	Venda Real S - Dia	Venda Real Qtd - Dia	Venda Real S - Dia	Venda Real Qtd - Mês	Venda Real S - Mês	Estoque Qtd	Grade	Estoque Qtd	Estoque Qtd	Estoque Qtd	Estoque Qtd	Causa Identificada
D0XX - Brinquedos													
Cód. SAP - Produto 1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 5	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 6	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 7	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 8	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 13	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 14	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	
Cód. SAP - Produto 15	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0	0	0	

	LOJA			
	Estoque Qtd	Estoque S	Grade ISV	Causa Identificada
D0XX - Brinquedos	1.000	10.000,00	900	
Cód. SAP - Item sem venda 1	1	10,00	15	
Cód. SAP - Item sem venda 2	2	20,00	14	
Cód. SAP - Item sem venda 3	3	30,00	13	
Cód. SAP - Item sem venda 4	4	40,00	12	
Cód. SAP - Item sem venda 5	5	50,00	11	
Cód. SAP - Item sem venda 6	6	60,00	10	
Cód. SAP - Item sem venda 7	7	70,00	9	
Cód. SAP - Item sem venda 8	8	80,00	8	
Cód. SAP - Item sem venda 9	9	90,00	7	
Cód. SAP - Item sem venda 10	10	100,00	6	
Cód. SAP - Item sem venda 11	11	110,00	5	
Cód. SAP - Item sem venda 12	12	120,00	4	
Cód. SAP - Item sem venda 13	13	121,00	3	
Cód. SAP - Item sem venda 14	14	122,00	2	
Cód. SAP - Item sem venda 15	15	123,00	1	

Plano de ação	
CAUSAS IDENTIFICADAS	AÇÕES TOMADAS
1 - Existe saldo em sistema porém, saldo físico = 0	Ajustar estoque no sistema via roativo
2 - Estoque está negativo	Ajustar estoque no sistema via roativo
3 - Todo o saldo em estoque	Trazer item para o salão de vendas e EXPOR com AGRESSIVIDADE
4 - Exposição/precificação ruim	Aumentar exposição do item, checar preço nas gôndolas e sinalizar com papeleta
5 - Exposição do item desabastecida ao longo do dia	Abastecer item ao longo do dia
6 - Falta sinalização das condições de parcelamento	Imprimir condições de parcelamento no sistema WebLoja e expor no salão de vendas
7 - Falta atendimento personalizado	Discutir solução com o Gerente
8 - Item não tem grade, grade baixa ou sem reposição	Enviar e-mail para equipe de abastecimento

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base na Rotina Comercial da empresa estudada

Cabe ressaltar, ainda, que cada supervisora de loja é responsável por mais de um departamento. Sendo assim, existe um quadro padrão disponibilizado pela companhia para todas as lojas que define em quais departamentos a rotina deve ser realizada naquele dia. Este quadro considera apenas os dias de segunda à sexta-feira, pois a Rotina não é realizada no sábado e no domingo, conforme demonstrado no exemplo do Quadro 8. Os números colocados pela autora de forma aleatória no quadro servem para representar o número correspondente de cada departamento.

Quadro 8 - Departamentos para realização da Rotina Comercial por dia

DIA	DEPARTAMENTOS					
Segunda-feira	1	2	3	4	5	6
Terça-feira	7	8	9	10	11	12
Quarta-feira	13	14	15	16	17	18
Quinta-feira	19	20	21	22	23	24
Sexta-feira	25	26	27	28	29	30

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base no quadro da empresa estudada

Embora a Rotina Comercial seja um instrumento de caráter gerencial e operacional criado para identificar, tomar uma ação e acompanhar o comportamento dos itens destacados nela de modo a vendê-los, puderam-se observar, ainda, fatores tanto de natureza gerencial e técnico-operacional (relacionados à Rotina Comercial ou não) quanto de natureza corporativa que dificultam a não ocorrência destes itens. Alguns destes fatores foram identificados a partir de pesquisa documental realizada na intranet da organização e da observação participante da pesquisadora, todos estão apontados de forma mais clara no tópico seguinte.

4.2 FATORES DETERMINANTES À OCORRÊNCIA DOS ISV

Neste tópico serão relatadas as causas corporativas, gerenciais e técnico-operacionais da ocorrência dos itens sem venda, tomando como base as listas de causas de ruptura de Corsten e Gruen (2003; 2004) e Vasconcellos e Sampaio (2009), fazendo uso daquelas que se relacionam com o conceito de estoque em excesso (*stockover*).

4.2.1 Causas corporativas, gerenciais e técnico-operacionais

Para a definição dos fatores causadores do item sem venda, verificou-se, inicialmente, a partir de pesquisa documental no espaço reservado aos itens sem venda na intranet da organização, o comportamento desses itens, destacando-se, em especial, os valores significativos que assumem no custo de estoque tanto da loja estudada quanto

da Companhia.

Após a verificação buscou-se, junto às supervisoras de departamento e alguns operadores comerciais, coletar informações acerca dos itens sem venda da loja. Em geral, procurou-se investigar o conhecimento e a visão dos funcionários sobre o tema, bem como o modo como realizam a Rotina Comercial e as ações tanto propostas pela Rotina como ações de maneira geral para mitigar a ocorrência destes itens.

A partir das informações coletadas em conjunto com a observação participante da pesquisadora, que permitiu perceber o ambiente operacional de loja durante o período em que esteve na empresa, pôde-se constatar diversos fatores causadores do alto índice de itens sem venda. Assim, o resultado das causas identificadas em comparação com as principais causas de ruptura apontadas por Corsten e Gruen (2003; 2004) e Vasconcellos e Sampaio (2009) estão demonstradas no Quadro 9.

Quadro 9 - Causas de ruptura relacionadas aos itens sem venda

CAUSAS DE RUPTURA RELACIONADAS AOS ITENS SEM VENDA		
Corsten e Gruen (2003; 2004)	Vasconcellos e Sampaio (2009)	Observação participante (2017)
Frequência de compra do produto	Espaço insuficiente na prateleira	Estoque desorganizado
Grande número de SKUs	Fornecedor não entregou o pedido corretamente	Todo o saldo do item em estoque
Informações imprecisas do ponto-de-venda	Fornecedor não tinha o produto disponível	Itens com excesso de grade no estoque
Pessoal insuficiente ou ocupado	Erro no pedido da loja	Departamentos desorganizados (gôndolas vazias/bagunçadas, layout desfavorável)
Retaguarda congestionada e desorganizada	Prateleira não estava abastecida	Reabastecimento ineficiente
Registros imprecisos	Merchandising mal posicionado na prateleira	Falta de atendimento personalizado
Reabastecimento de gôndolas ineficiente	Merchandising mal posicionado no depósito	Falta de análise do comportamento dos ISV
Falta de espaço na gôndola	Loja demorou para pedir	Falta de uma forma de controle efetiva para o gerente
Quebra de produto devido a dano ou furto	Erro de inventário	Exposição/precificação desorganizada
Procedimentos incorretos nos CDs	Falta de profissionais para reabastecer prateleiras	Falta de formas de exposição/merchandising criativos (visão de cliente)
Promoção e decisões de preços		Falta de cumprimento diário da Rotina Comercial pelos supervisores
Transporte, recebimento e armazenagem em CDs		Falta de comprometimento diário da equipe com os ISV
Longo tempo de reposição de um CD		Falta de definição (ordem prioritária) de atividades
		Falta de controle efetivo da Rotina Comercial pelo gerente

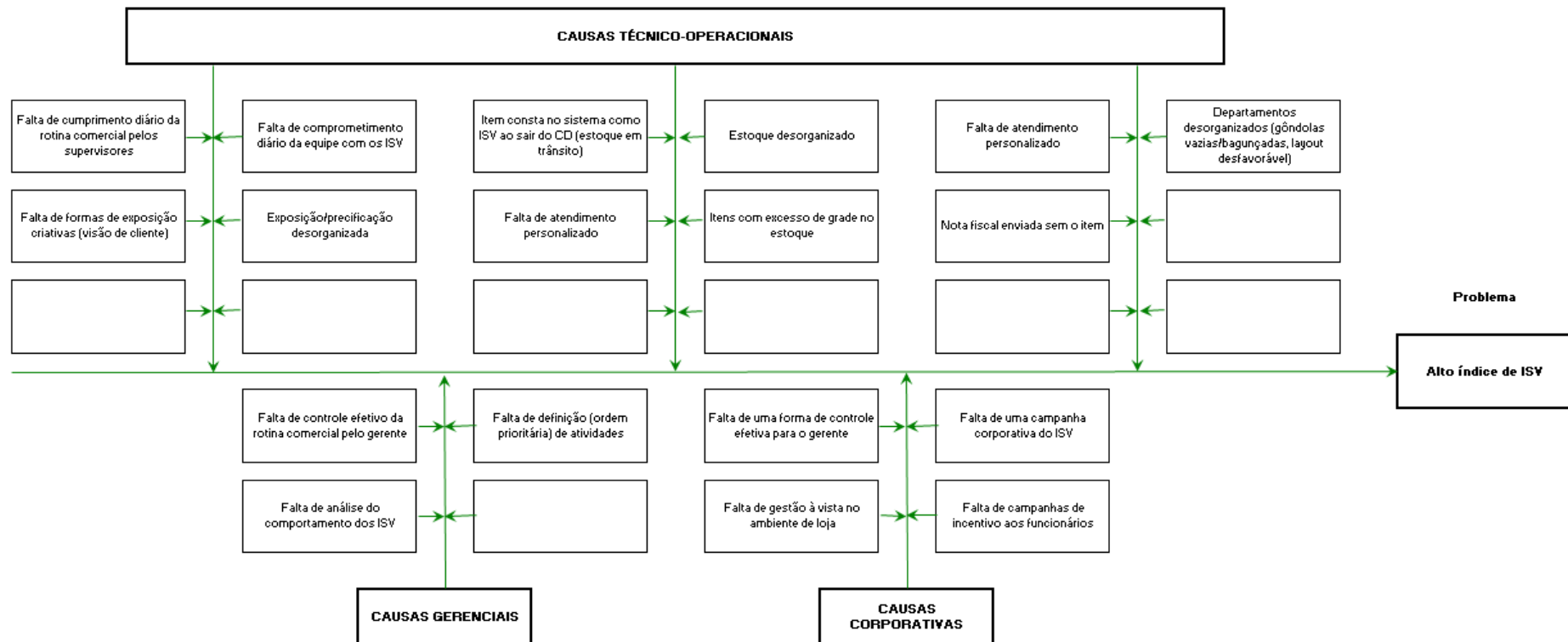
		Recebimento de ISV com grade máxima em estoque
		Nota fiscal enviada sem o item pelo CD
		Item consta no sistema como ISV ao sair do CD
		Falta de uma campanha corporativa do ISV
		Falta de gestão à vista no ambiente de loja
		Falta de campanhas de incentivo aos funcionários
		Setor de compras centralizado na sede
		Falta de uma forma de avaliação/fiscalização que gere resultado

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Através do Quadro 9, observa-se que há uma grande relação entre as causas da ocorrência dos itens sem venda apontadas pela pesquisadora e as causas de ruptura reconhecidas pelos referidos autores, pois das 22 causas definidas pela autora, 10 apresentam relação direta com as causas reconhecidas pelos referidos autores.

Para a compreensão, de forma sistêmica, das causas definidas através da observação participante, construiu-se um Diagrama de Causa e Efeito, conforme representado na Figura 16.

Figura 16 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

De modo geral, a maioria das causas sinalizadas é de natureza técnico-operacional, tanto no que diz respeito à operação de loja e do CD quanto à gestão de compras e estoques da companhia, embora, para estas últimas, não se tenha conseguido sucesso na coleta de informações, tendo em vista que não são realizadas e controladas no setor de loja, ambiente da pesquisa. Para tanto, seria necessário o contato com os responsáveis dos setores de compras e estoques localizados na sede da companhia, o que não foi permitido e possível durante o período de realização do estágio da pesquisadora.

Assim, pode-se destacar como causas mais relevantes e observadas durante o período de pesquisa, as seguintes: estoque desorganizado, departamentos desorganizados (gôndolas vazias/bagunçadas, *layout* desfavorável), falta de cumprimento diário da Rotina Comercial pelos supervisores, todo saldo do item em estoque, falta de controle efetivo da Rotina Comercial pelo gerente, falta de análise do comportamento dos ISV, exposição/precificação desorganizada, falta de definição (ordem prioritária) de atividades e reabastecimento ineficiente.

4.3 IMPACTOS DA OCORRÊNCIA DOS ISV

Nos tópicos anteriores foram identificadas as características gerais dos itens sem venda na loja estudada e as causas da ocorrência destes itens, categorizando-as em corporativas, gerenciais e técnico-operacionais. Neste tópico, o objetivo é apresentar, em valores, os impactos ocasionados pela ocorrência dos itens sem venda a partir dos dados de seis meses que foram possíveis de se obter.

4.3.1 **Análise geral dos impactos dos ISV da loja estudada**

Para analisar de forma quantitativa os impactos gerados pela ocorrência dos itens sem venda, utilizou-se de alguns dados obtidos a partir da pesquisa documental realizada na intranet da organização. O banco de dados disponível era bastante extenso, dessa forma, consideraram-se nesta pesquisa apenas os dados referentes ao período de dezembro/2016 a junho/2017. Tendo em vista que o termo item sem venda caracteriza um produto que está há 30 dias sem ser vendido, consideraram-se uma data específica para cada mês na coleta de dados, de modo que o intervalo entre uma data e outra fosse de, no mínimo, 30 dias.

A Tabela 1 apresenta alguns dados referentes aos ISV que são considerados relevantes para esta pesquisa, bem como as datas específicas para cada mês escolhidas.

Tabela 1- Dados dos ISV da loja estudada

ISV TOTAL - LOJA ESTUDADA		
Data	Estoque em quantidade	Estoque em R\$
31/12/2016	49.667	R\$ 664.491,47
31/01/2017	66.969	R\$ 849.909,48
03/03/2017	67.347	R\$ 797.719,57
03/04/2017	71.776	R\$ 759.552,68
03/05/2017	71.238	R\$ 764.882,92
03/06/2017	68.167	R\$ 660.416,44
MÉDIA	65.861	R\$ 749.495,43

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Desse modo, observa-se que a quantidade e o custo total de aquisição (ou Estoque em R\$) de itens sem venda da loja estudada é, em média, **65.861** e **R\$ 749.495,43** por mês, respectivamente.

Como a loja estudada apresenta, em média, 40 departamentos, dos quais 36 apresentam itens sem venda, escolheu-se, para a análise deste estudo, o departamento com o maior custo com item sem venda nos seis meses considerados. Logo, o departamento definido foi o de brinquedos. A tabela 2 apresenta os valores de estoque em quantidade e em reais deste departamento da loja e da companhia para as datas escolhidas.

Tabela 2 - Dados dos ISV do departamento de brinquedos da loja estudada e da Cia

ISV DEPARTAMENTO DE BRINQUEDOS				
Data	LOJA ESTUDADA		Cia	
	Estoque em quantidade	Estoque em R\$	Estoque em quantidade	Estoque em R\$
31/12/2016	4.410	R\$ 134.408,41	1.309.972	R\$ 37.933.802,14
31/01/2017	6.375	R\$ 213.156,33	2.323.954	R\$ 70.357.916,04
03/03/2017	5.749	R\$ 188.352,42	2.149.878	R\$ 64.788.253,82
03/04/2017	5.254	R\$ 166.101,19	2.100.378	R\$ 62.563.130,59
03/05/2017	5.188	R\$ 173.398,62	2.093.778	R\$ 63.292.874,02
03/06/2017	4.391	R\$ 143.254,12	2.014.078	R\$ 60.278.424,02
MÉDIA	5.228	R\$ 169.778,52	2.006.923	R\$ 59.869.066,77

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, a partir da Tabela 2, evidencia-se que o departamento de brinquedos representa, em média, **5.228** itens em estoque e um custo total de aquisição desses itens de **R\$ 169.778,52** por mês.

Fazendo uma relação entre a quantidade de itens sem venda do departamento de brinquedos e a quantidade de itens sem venda total da loja, tem-se que, em média, **22,52%** do custo total de aquisição de itens sem venda da loja estudada é referente ao departamento de brinquedos. Os valores base para esse resultado estão representados

na Tabela 3.

Tabela 3 - Participação do departamento de brinquedos no valor total de ISV da loja estudada

PARTICIPAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE BRINQUEDOS NO VALOR TOTAL DE ISV DA LOJA ESTUDADA		
Data	% em quantidade	% em R\$
31/12/2016	8,88%	20,23%
31/01/2017	9,52%	25,08%
03/03/2017	8,54%	23,61%
03/04/2017	7,32%	21,87%
03/05/2017	7,28%	22,67%
03/06/2017	6,44%	21,69%
MÉDIA	8,00%	22,52%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir dos dados das Tabelas 1, 2 e 3, já evidencia-se o impacto financeiro causado pelos itens sem venda na companhia, pois só o departamento de brinquedos, representa, em média, **2.006.923** itens em estoque e um custo total de aquisição desses itens de **R\$ 59.869.066,77** por mês. Deste custo total, em média **0,28%** é referente à contribuição do departamento de brinquedos da loja estudada.

Ainda assim, fica evidente que, de acordo com a Lei de Pareto, o departamento de brinquedos é o maior responsável pelo custo com item sem venda da loja estudada.

Através de uma planilha executiva disponibilizada para os gerentes de loja, conseguiu-se, ainda, o valor total de itens em estoque (sem venda e com venda) do departamento de brinquedos. Dessa forma, obteve-se o percentual de participação dos itens sem venda em relação ao estoque total deste departamento, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Participação dos ISV no estoque total do departamento de brinquedos

PARTICIPAÇÃO DOS ISV NO ESTOQUE TOTAL DO DEPARTAMENTO DE BRINQUEDOS		
Data	% em quantidade	% em R\$
31/12/2016	19,14%	26,76%
31/01/2017	35,43%	49,72%
03/03/2017	34,91%	47,89%
03/04/2017	36,93%	48,73%
03/05/2017	40,40%	55,95%
03/06/2017	37,42%	52,86%
MÉDIA	34,04%	46,99%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

De acordo com os valores da Tabela 4 mostra-se que, em média, **34,04%** do

estoque total de brinquedos é constituído por itens sem venda, o que permite questionar quais os critérios utilizados pelo setor de compras na escolha dos produtos e quantidades a serem vendidas, de que forma ocorrem os contratos com os fornecedores, bem como de que modo é realizado o acompanhamento e previsão das vendas que subsidiam o planejamento das compras.

Justificando-se, então, a partir dos dados já apresentados, a escolha do departamento de brinquedos como o departamento a ser analisado mais profundamente neste estudo, os cálculos e análises dos próximos tópicos serão realizados com base nessa escolha.

4.3.2 Análise geral dos impactos dos ISV do departamento de brinquedos da loja estudada

Para a análise dos itens sem venda referentes ao departamento de brinquedos no período definido para esta pesquisa, buscou-se, inicialmente, identificar os produtos componentes da lista deste departamento de cada mês. Cada lista de produtos adquirida no banco de dados da organização apresenta um total de 500 produtos e está classificada de acordo com o custo por item, do maior para o menor.

Em seguida, juntaram-se todos os produtos de cada mês em uma única planilha, obtendo o total de 3.000 produtos para o período de seis meses. Tendo em vista que destes 3.000 produtos, muitos são repetidos, pois ocorrem em mais de um mês (ou seja, estão na lista de item sem venda há 60, 90, 120, 150 ou 180 dias), utilizou-se o recurso de Tabela Dinâmica do *Microsoft Excel*® para obter uma população heterogênea, resultando assim em 961 produtos. Ou seja, dos 3.000 produtos listados, 2.039 eram repetições dos 961 existentes. Assim, classificaram-se os 961 produtos segundo o método de classificação ABC com o auxílio de uma planilha do *Microsoft Excel*®.

Como não seria possível demonstrar uma tabela com os dados relevantes de 961 produtos, utilizou-se a fórmula de cálculo de amostra, considerando um erro amostral de 10% e um nível de confiança de 95%, para definir uma amostra representativa da população. Desse modo, obteve-se o resultado de uma amostra de **88** produtos. A escolha dos produtos a serem demonstrados na Tabela 5 foi definida pelo critério de maior estoque em reais, assim, os produtos foram organizados do maior para o menor de acordo com esse critério e selecionaram-se os 88 primeiros. A Tabela 5 apresenta estes produtos e os valores de estoque em reais, estoque em quantidade, grade (quantidade de caixas do produto recebida pela loja) e UND (quantidade de produtos por

caixa) para cada um deles.

Tabela 5 - Dados dos itens que compõem a amostra

DEPARTAMENTO DE BRINQUEDOS				
ITENS	Estoque em R\$	Estoque em quantidade	Grade	UND
DIARIO ELETRONICO MONSTER HIGH	11569,66	97	0	12
BONECA LITTLE MOMMY PEQUENA CHEF DLB57	7120,62	36	12	12
PLAYSET MANSAO DO HAMSTER 7704	6703,6	55	36	30
BONECO SPIDERMAN TITAN HERO 30CM	6490,12	212	96	32
COMBINADOR DE CORES DOHVINCI	5250,6	120	0	24
BONECA PRINCESA BRANCA DE NEVE 38CM	5041,8	48	32	24
BONECA DESCENDANTS VILAS DIVER	5039,82	64	8	24
PELUCIA BEANIE BOOS	4828,68	426	1128	528
BALOES DE AGUA BUNCHO BALLOONS C/100	4427,44	186	224	224
BONECA JASMINE/MULAN/TIANA 38CM	4201,5	40	24	20
BONECA PRINCESA RAPUNZEL 38CM	4200,5	40	28	20
JOGO ALQUIMIA 2396	3967,5	72	12	18
BONECO 30CM LIGA DA JUSTICA SORT 3	3942,28	129	168	45
JOGO DE CHA PLAST PRINCESAS C/13PCS	3928,65	265	144	120
ANIMAIS PROCURANDO DORY 1420	3826,88	140	72	72
BONECO SPIDERMAN BATTLE 15CM	3780,18	72	24	36
BONECA CINDERELA C/FANTASIA	3624,84	36	12	12
BONECA PRINCESA ARIEL GIRAR E NADAR	3622,52	36	0	16
KIT COZINHA PRINCESAS C/7 PCS	3574,56	192	128	96
LANCADOR BUG ATTACK VALUE PACK DOUBLE	3554,82	35	0	20
MESINHA C/CADEIRA SUPER HEROS GIRLS	3532,02	54	18	18
KIT FERRAMENTA CARROS C/13 PCS	3523,98	144	144	144
MESINHA C/CADEIRINHA E ACESS PLAYDOH	3453,83	48	18	15
BONECO THOR AVENGERS TITAN HERO 30CM	3428,88	112	96	32
JOGO TWISTER MOVES HOOP	3412,8	78	0	30
KIT ACESSORIOS MULHER MARAVILHA	3412,08	72	24	36
HOT WHEELS CAR DESIGN KIT DE CRIACAO	3409,95	80	0	30
ATELIE DE RELOGIOS MY STYLE BR421	3365,58	72	40	72
CARRO SUMMER CAR C/JET SKY	3332,06	151	48	24
BONECA MANUELA CUMPLICE DE UM RESGATE	3309,48	72	48	36
BONECO CAPITAO AMERICA AVENG TITAN 30CM	3245,42	106	16	16
CARRO ACTION SILVER METALIZADO 2108	3241,95	189	24	30
KIDS CHEF PALETERIA BR539	3206,58	38	20	20
KIT BELEZA C/LUVAS PRINCESAS C/7PCS	3155,46	216	120	72
BONECA PRINCESA ARIEL BOLHINHAS HASBRO	3149,9	40	16	20
BONECO IRON MAN AVENGERS TITAN HERO 30CM	3113,55	102	24	24
BONECA PRINCESA CINDERELA MAG C/LUZ SOM	3083,05	15	15	15

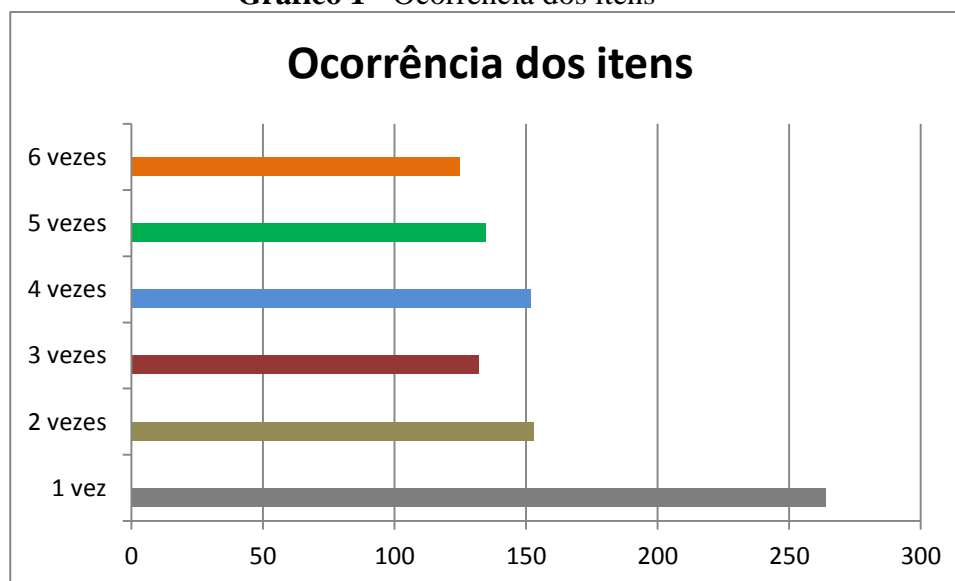
BONECA PRINCESA ARIEL CORES DO MAR	3083,05	15	15	15
KIT MEDICA MALETA BARBIE	3072,72	96	96	48
BONECA BETTY SPAGUETTY C/ACESSORIOS	3069,81	37	20	16
BONECA FROZEN VESTIDO MAGICO HASBRO	3062,75	35	8	20
LUVA CABECA DE DINO JURASSIC WORLD	3062,4	54	0	12
POLLY FERIAS PARIS	3004,12	56	12	12
BONECO LIGA DA JUSTICA 30CM BATMAN	2982,42	108	147	126
KIT BELEZA FROZEN C/7 PCS	2969,88	216	72	72
BONECA LITTLE MOMMY HORA DO SONINHO	2966,3	27	16	10
SUPER WINGS CHANGE EM UP	2963,64	36	36	36
BONECA LITTLE MOMMY FALA COMIGO	2954,04	24	0	12
MINNIE BAILARINA AQUATICA	2953,5	63	0	18
LEGO NINJAGO DRAGAO ELEMENT DO JAY 70602	2929,45	33	18	12
PELUCIA BUZZ 28CM TOY STORY	2924,34	144	96	72
PELUCIA WOODY 32CM TOY STORY	2924,34	144	96	72
CARRO FRICCAO POWER BOOSTER LIGA DA JUST	2911,08	113	42	30
BONECA PRINCESAS CLASSICAS DIVERSAS	2901,04	51	16	32
BONECA BABY ALIVE BORBOLETINHA MORENA	2887,5	20	8	10
BLOCOS DE MONTAR MONTE LIBANO 69 PCS	2856,6	186	84	36
GUITARRA MUSICAL INFANTIL AVENGERS	2852,75	50	36	30
PELUCIA CHASE PATRULHA CANINA	2841,18	60	16	24
KIT BELEZA CARTELA PRINCESAS DISNEY	2828,65	180	108	60
PELUCIA PERSONAGENS TY DTC	2798,16	141	288	288
PELUCIA TRENDY DOG	2744,05	40	40	40
COLOR CHANGE BAG	2741,6	28	14	8
BONECA PRINCESA RAPUNZEL CAB BRILHANTE	2737,4	12	12	12
PULSEIRA LIFE CHARMS MY STYLE BR468	2705,28	108	48	36
HAMSTER C/ CARRO/PENTEADEIRA	2701,45	95	60	60
LEGO MINIFIGURAS DISNEY	2688,44	222	180	120
MINIATURA TROLLS TOWN C/COLECAO	2677,32	36	12	36
ESCUDO LANCADOR CAP AMERICA GUERRA CIVIL	2625,15	30	12	15
SAPATEIRA/PENTEADEIRA SHOPKINS	2612,04	48	32	24
BONECO ELETR FALCAO TITAN HERO AVENGERS	2598,71	33	8	16
BATTLE KNOX SET DUPLO BR523	2582,1	36	48	36
FABRICA DE CAKE POP	2576,22	30	0	18
BONECA RAPUNZEL C/FANTASIA	2560,08	24	16	12
LEGO CITY PERSEGUICAO POLICIAL 60128	2542,9	35	21	15
BONECA PRINCESA BELA 38CM	2520,9	24	24	24
BONECO YOKAI CONVERSIVEL	2520,12	48	0	24
IOIO BLAZING TEAM ECHOSTRIKE FX NIVEL 1	2520	36	36	36
PELUCIA PROCURANDO DORY 15CM 1428	2514,49	110	80	60
CAO SPOCK INTERATIVO AVENGERS	2508,17	33	9	12
BONECA EVER AFTER HIGH RAINHA MA	2505,15	30	24	30

DRAGÕES				
BONECA ANTONELLA	2505,04	56	28	16
BONECA SKY DANCERS	2494,49	55	0	24
KIDS CHEF SORVETERIA	2468,02	39	24	30
BONECA MINHA PRIM PRINCESA CINDERELA LUX	2411,76	30	0	24
BONECA EVER AFTER HIGH PIQUENIQUE ENCANT	2408,7	42	18	18
BONECAS FROZEN MINI SUNNY	2403,57	102	72	24
CARRO CONT REM POWER DRIVER 3FUNC	2394,95	80	66	30
HOT WHEELS SPLIT SPEEDERS NINJA	2372,92	54	24	16

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com os dados coletados na intranet da organização estudada.

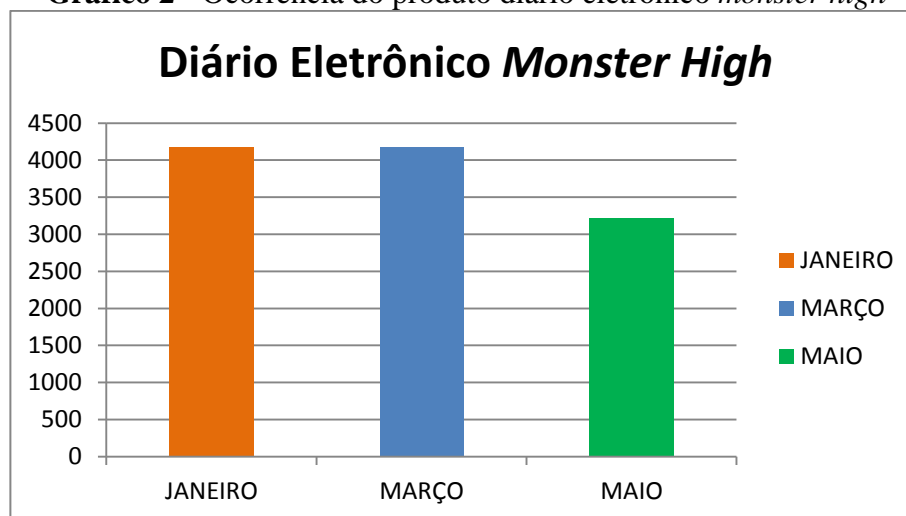
Ao analisar o comportamento dos 961 produtos a partir dos parâmetros a que se teve acesso, como: estoque em reais, estoque em quantidade, grade, UND, quantidade de meses em que ocorrem e classificação baseada no critério ABC, obteve-se os seguintes resultados (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Ocorrência dos itens

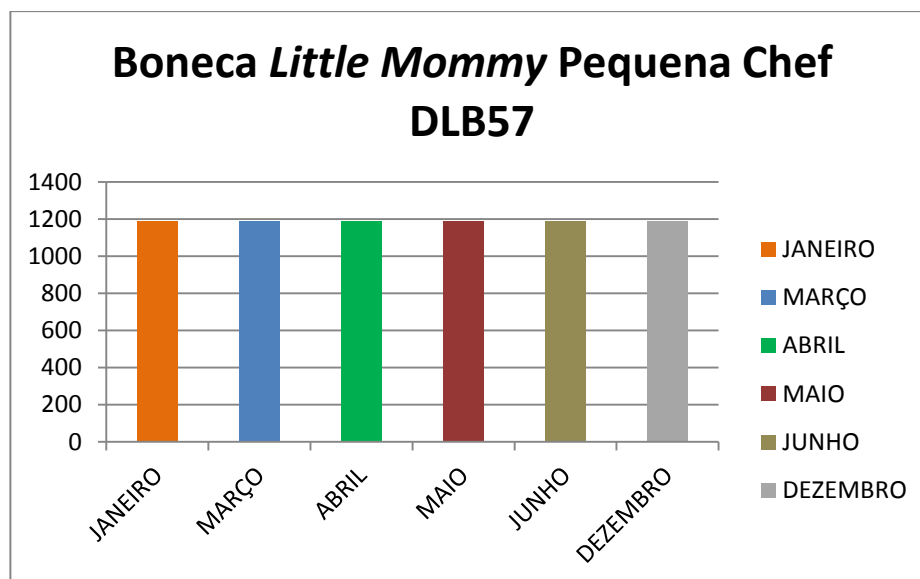


Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Com base no Gráfico 1, demonstra-se que dos 961 produtos analisados, 264 produtos ocorreram apenas uma vez no período de seis meses (ou seja, em apenas um mês), 153 ocorreram duas vezes, 132 ocorreram por três vezes, 152 ocorreram 4 vezes, 135 ocorreram cinco vezes e, por fim, 125 ocorreram nos seis meses considerados. Os Gráfico 2 e 3, apresentam, respectivamente, as ocorrências dos produtos “diário eletrônico *monster high*” e “boneca *little mommy* pequena chef dlb57” que apresentam os maiores custos totais de aquisição em estoque dos 961 produtos.

Gráfico 2 - Ocorrência do produto diário eletrônico *monster high*

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Gráfico 3 - Ocorrência do produto boneca *little mommy pequena chef* dlb57

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

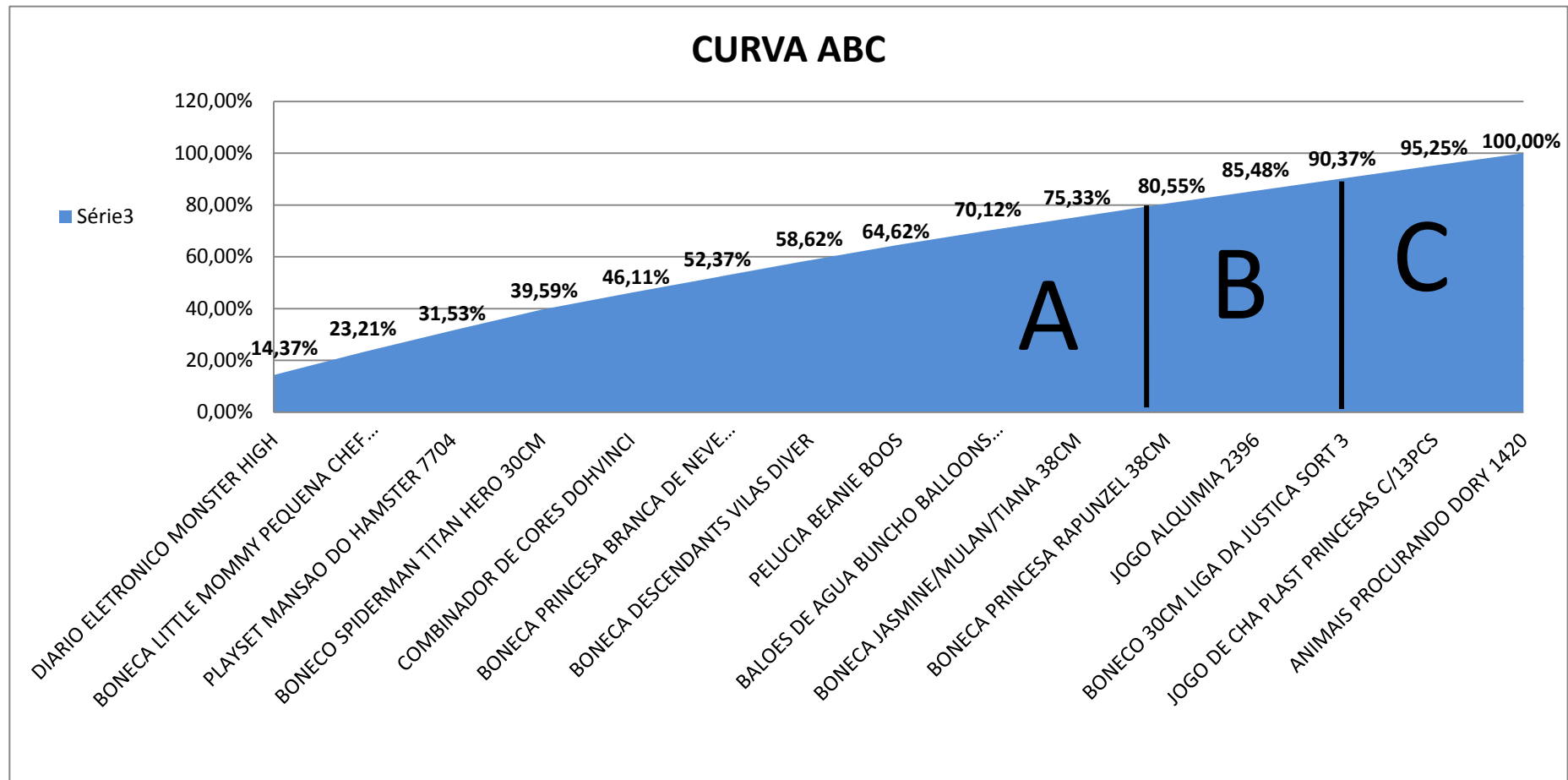
Desse modo, entende-se que, embora exista a Rotina Comercial que serve como instrumento para evitar a recorrência de um produto a partir de ações operacionais tomadas, ainda assim há uma falta de controle efetiva no que diz respeito à ocorrência do item sem venda, pois, levando em consideração os números apresentados, tem-se que, dos 961 produtos, **697** se repetem, ou seja, do total de produtos sem venda do período considerado, **72,52%** dos produtos ocorrem mais de uma vez. Ainda assim, dividindo-se o número de produtos que ocorrem mais de uma vez por 6 (número de meses considerados no estudo), tem-se que, em média, **116,16** produtos se repetem por mês, o que nos diz que **23,23%** dos produtos de um mês tornam a acontecer no mês seguinte.

Considerando o valor da grade dos produtos, observa-se que para muitos produtos recorrentes, a grade foi zerada, o que pode-se atribuir ao fato de que houve uma análise, possivelmente realizada pelo setor de compras, que ao perceber que o produto estava na lista de itens sem venda, tomou a decisão de zerar a grade para que a quantidade de itens e, conseqüentemente, o custo de capital parado com aquele estoque não aumentasse. Porém, embora essa hipótese seja válida no que diz respeito ao controle corporativo do item sem venda, ainda existem algumas questões a serem levantadas, como a forma como a operação de loja acontece (garantia de exposição e precificação, layout favorável, estoque organizado, cumprimento da Rotina comercial, etc.) e, ainda, o modo como o planejamento das compras é realizado (os critérios de compras são definidos de acordo com a cidade/distrito/região?; o setor de compras é centralizado (na sede da companhia) ou descentralizado?).

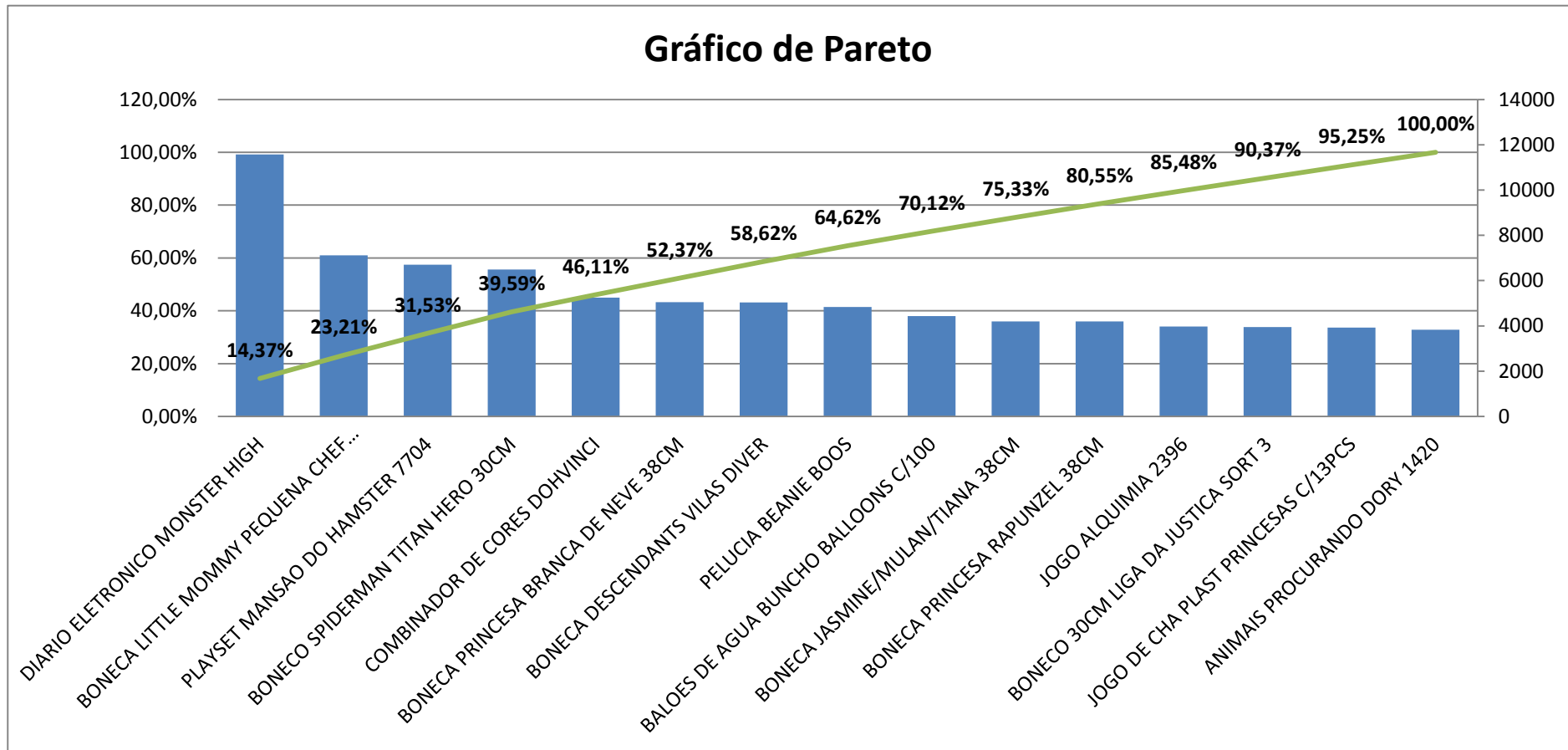
Analizando os produtos segundo o método ABC, evidenciou-se que dos 961 produtos, **440** apresentaram classificação A, **132** apresentaram classificação B e **389** classificação C. A partir dessa análise, buscou-se, por tentativa, identificar qual o critério definido pela organização para a definição de apenas 15 produtos sem venda de cada departamento para compor a Rotina Comercial por semana, tendo em vista que nenhum dos gerentes soube informar qual seria esse critério. Assim, dividiu-se o número de produtos com classificação A (**440**) pelo número de meses considerados na pesquisa (**6 meses**) obtendo o resultado de **73,33** produtos por mês. Em seguida, dividiu-se este resultado pelo número médio de semanas que compõem um mês (**4 semanas**) e obteve-se o valor de **18,33** produtos por semana.

Desse modo, embora o resultado não seja exatamente 15, acredita-se que haja a possibilidade de a classificação ABC ser o método utilizado pela empresa para esta definição, tendo em vista que uma diferença de 3,33 é baixa ao considerar que a Rotina Comercial foi criada antes do período da pesquisa e, dessa forma, os valores considerados provavelmente foram diferentes. Afinal, com o decorrer do tempo, há uma variação para maior da quantidade de produtos que compõem o *mix* das empresas, visto que a necessidade dos consumidores aumentam e o nível de obsolescência dos produtos é cada vez maior.

Os Gráficos 4 e 5 representam a curva ABC e a análise de Pareto adaptados para apenas os 15 primeiros produtos que compõem a lista da Tabela 5.

Gráfico 4 - Curva ABC dos 15 primeiros produtos da lista da Tabela 5

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Gráfico 5 - Gráfico de Pareto para os primeiros 15 itens da lista da Tabela 5

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Analisando as Rotinas Comerciais durante um mês, observou-se que os produtos que constam na Rotina costumam se repetir por um período considerável de tempo. Este fato representaria somente um problema de custo caso o produto esteja ainda em loja e faça parte da lista dos ISV, porém, verificou-se que, em algumas Rotinas Comerciais, constam produtos que não estão mais fisicamente em loja, porém constam no sistema, dessa forma, ocupam um espaço na Rotina Comercial que poderia ser ocupado por outro produto que merece atenção.

Além disso, a pesquisadora, ao realizar uma das Rotinas, evidenciou que dos 15 produtos presentes, apenas um estava em loja, dos 14 restantes, 2 ainda não haviam sido entregues pelo CD e os 12 que sobraram apresentavam diferença entre o estoque físico e o estoque em sistema. Desse modo, observou-se que a supervisora do departamento passou a não realizar a Rotina da forma como deveria, pois, diante do demonstrado, só restaram 3 produtos para o acompanhamento. Cabe ressaltar, ainda, que o ajuste do sistema só pode ser realizado a partir do inventário físico que ocorre uma vez por ano, a outra forma seria um contato do gerente geral de loja com o departamento de perdas pedindo esse ajuste, porém, para isso, seria necessário que os gerentes controlassem de forma efetiva a realização da Rotina Comercial e o comportamento dos ISV da loja. Há um tempo atrás, havia, conforme demonstrado no plano de ação da Rotina Comercial na Figura 13, a opção de ajustar o estoque no sistema via rotativo, mas essa ação foi proibida de ser realizada pelos gerentes e supervisores visto que o percentual de perdas só aumentava nas lojas.

A partir dos impactos e causas apontados, buscou-se criar um plano de ação, apresentado no tópico seguinte, a partir da metodologia 5W1H, objetivando mitigar a ocorrência dos ISV na loja estudada.

4.4 PROPOSTA DE PREVENÇÃO DA OCORRÊNCIA DE ISV

Conforme afirmado por Berger (2003), a identificação dos fatores de ruptura é importante para a minimização dos impactos causados pela ruptura, pois permite encontrar os responsáveis e consequentemente as áreas de origem do problema. Com estas informações em mãos, podem ser adotadas medidas de melhoria dos processos a fim de diminuir essas ocorrências.

Visando propor ações de melhoria na gestão do ISV, desenvolveu-se um plano de ação baseado na metodologia 5W1H. Este plano de ação apresenta ações que

respondam às causas apontadas no diagrama de causa e efeito da Figura 14 e tem como objetivo proporcionar uma visão sistêmica sobre o problema da ocorrência dos itens sem venda que, como já demonstrado, assumem valores de custo bastante significativos.

Tabela 6 – Proposta de Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO									
META / PROJETO: Redução do item sem venda na loja estudada					DATA DE ELABORAÇÃO:		RESPONSÁVEL:		
	CAUSA LEVANTADA	O QUE	COMO	QUEM	QUANDO				STATUS
					Previsto		Realizado		
					Início	Término	Início	Término	
1	Estoque desorganizado	Organizar o estoque	Definindo um local (<i>picking</i>) de destaque para os ISV no estoque;	GGL/SDL					
2	Itens com excesso de grade no estoque	Devolver itens com excesso de grade	Entrando em contato com o distrital/regional/gerente do CD;	GGL/GC					
3	Departamentos desorganizados (gôndolas vazias/bagunçadas, <i>layout</i> desfavorável)	Organizar o departamento	Criando uma lógica de exposição; Conferindo diariamente os itens que não estão no salão de vendas; Retirando os itens do estoque e repondo nas gôndolas; Revendo o layout de alguns departamentos de modo que responda mais rápido à necessidade do cliente;	SDL SDL SDL GGL					

4	Falta de atendimento personalizado	Atender o cliente da melhor forma	Conhecendo sobre os produtos;	SDL					
			Fornecendo informações sobre os produtos e sobre condições de pagamento;	SDL					
			Indicando o item ao cliente no <i>check out</i> ;	Fiscal de caixa					
5	Falta de análise do comportamento dos ISV	Analisar diariamente comportamento dos ISV	Verificando diariamente no sistema como os itens tratados estão se comportando;	GGL/GC					
			Pedindo baixa (válida apenas para 1º item) para produtos que continuam como ISV após X dias;	GGL/GC					
			Pedindo baixa para produtos que permanecem como ISV durante 60 dias;	GGL/GC					
6	Falta de uma forma de controle efetiva para o gerente	Criar formas de controle efetivas	Definindo uma sistemática de controle (aplicativo) dos ISV;	GGL/TI					
7	Exposição/precificação desorganizada	Expor e precificar da melhor forma no salão de vendas	Expondo o item com o preço em local de destaque no departamento;	SDL					
			Sinalizando com papeletas (condições de pagamento/oferta);	SDL					

8	Falta de formas criativas de exposição (visão de cliente)	Criar formas criativas de exposição (atração do cliente)	<p>Criando uma vitrine do ISV;</p> <p>Organizando o papa-fila e expondo de forma lógica e criativa uma linha de produtos de cada departamento dos 5+;</p> <p>Criando área (balcão) especial para os ISV em cada departamento (1 linha por semana);</p>	<p>Fiscal de caixa</p> <p>SDL's</p> <p>SDL</p>						
9	Falta de cumprimento diário da rotina comercial pelos supervisores	Cumprir diariamente rotina comercial	<p>Entregando a rotina comercial aos supervisores;</p> <p>Verificando os itens da rotina e tratando-os imediatamente;</p> <p>Divulgando via som da loja ala especial do ISV de cada departamento;</p>	<p>GGL/GC</p> <p>SDL</p> <p>SDL</p>						
10	Falta de comprometimento diário da equipe com os ISV	Treinar os associados	Realizando treinamento (com uma periodicidade específica) sobre importância da Rotina Comercial, Código de conduta e ética e outros temas relevantes para a Cia;	GGL/GC						
11	Falta de definição (ordem prioritária) de atividades	Definir prioridade de atividades (treinamento)	<p>Mapeando os processos da loja;</p> <p>Criando organograma funcional com atividades;</p> <p>Assegurando junto aos associados qual a ordem de prioridade das atividades inerentes a cada um;</p>	<p>GGL/GC</p> <p>GGL/GC</p>						

12	Falta de controle efetivo da Rotina Comercial pelo gerente	Verificar/controlar diariamente cumprimento da Rotina Comercial/ações realizadas (Lembrete da gerência)	Verificando as ações realizadas e contribuindo com opinião sobre as melhores formas de exposição/precificação;	GGL/GC					
13	Recebimento de ISV com grade máxima em estoque	Analisar situação do ISV	<p>Estabelecendo, no <i>check list</i> de recebimento, a identificação de quais e quantas unidades do ISV excedem a grade de armazenagem;</p> <p>Verificando a possibilidade de devolução;</p> <p>Entrando em contato com o CD sobre a frequência, o volume e o impacto financeiro desses ISV fora da grade;</p>	<p>SDL</p> <p>GGL/GC</p> <p>GGL/GC</p>					
14	Nota fiscal enviada sem o item	Conferir os ISV no recebimento	Estabelecendo, no <i>check list</i> de recebimento, a identificação de quais e quantas unidades do ISV estão chegando na loja;	SDL					
15	Falta de gestão à vista no ambiente de loja	Criar um quadro de gestão à vista	Criando um quadro de gestão à vista que mostre a todos os índices da loja;	Diretoria					
16	Falta de uma forma de avaliação/fiscalização que gere resultado	Fiscalizar o cumprimento do PEL	Criando uma forma de garantir que as ações definidas no PEL foram realizadas	Diretoria					

17	Falta de uma campanha corporativa do ISV	Criar uma campanha corporativa do ISV	Analisando os índices de ISV; Criando modelos de controle e redução; Criando e realizando um treinamento especial sobre o ISV; Criando formas de incentivo aos funcionários que se comprometerem com a redução do ISV;	Diretoria						
----	--	---------------------------------------	---	-----------	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Conforme demonstrado na Tabela 6, os principais responsáveis pelo controle dos itens sem venda no âmbito operacional de loja são os gerentes geral e comercial e as supervisoras, tendo em vista que, embora os assistentes e abastecedores de departamento realizem atividades diretamente relacionadas à ocorrência dos ISV, esses são subordinados aos gerentes e supervisoras.

De modo geral, percebe-se que se faz necessário uma maior atenção da companhia com relação aos ISV, de forma que se crie uma campanha organizacional capaz de combater a ocorrência destes. De acordo com o plano de ação demonstrado, a campanha deve englobar requisitos tanto no que diz respeito ao treinamento de pessoal sobre a importância dos vários pontos e índices considerados na cultura organizacional da empresa (como por exemplo: missão, visão e valores; índice de ocorrência dos ISV; índice de perdas; etc.), quanto na questão de desenvolver formas de controle eficazes no combate à ocorrência dos itens sem venda.

Durante o período em que estive na empresa, a pesquisadora pôde vivenciar na primeira semana de estágio um treinamento de ambientação organizacional (o qual deveria ter sido realizado com a equipe de loja pelo gerente, mas não foi realizado até o último dia em que a pesquisadora esteve na loja) e, já no período final do estágio, o início de uma campanha de prevenção e perdas. Dessa forma, observa-se que a Cia tem buscado desenvolver formas para garantir uma melhor gestão, porém, tomando como base a loja estudada, nem sempre a equipe de loja tem uma visão sistêmica que permita executá-las de forma eficiente.

Ainda assim, é válido destacar que a maioria das ações propostas é de natureza técnico-operacional, tendo em vista que, durante a pesquisa, não foi possível obter dados referentes à gestão de estoques e compras da companhia. No geral, a pesquisadora vivenciou de forma mais aprofundada o ambiente operacional de loja com alguns detalhes de natureza gerencial e, dessa forma, buscou destacar também neste plano, ações de natureza operacional que, embora já façam parte do conhecimento e da rotina dos funcionários, necessitam ser executadas de forma melhor e padronizada. Ou seja, é necessário que se tenha um planejamento funcional de atividades que, embora não seja possível de ser seguido em alguns períodos sazonais (como Páscoa, Dia das Crianças, *Black Friday*, Natal, etc.), precisa existir de forma clara para os funcionários de modo a garantir uma maior organização logística em loja.

A falta de uma ordem prioritária de atividades dificulta veementemente a logística operacional de loja, assim, um mapeamento dos processos da loja unido à padronização e uma divisão clara de execução, garantiria um fluxo de informações eficiente e uma operação melhor.

Por fim, reconhece-se que, para que haja uma garantia de execução de todas as normas e padrões estabelecidos pela organização, faz-se necessário uma forma de avaliação e fiscalização das lojas que gere resultados. Conforme vivenciado pela pesquisadora, a Cia apresenta um Programa de Excelência em Loja – PEL, realizado mensalmente pelo gerente geral de loja ou pelo gerente comercial, e a cada dois meses pelo gerente distrital. Os apontamentos e resultados desta avaliação do PEL têm o objetivo principal de garantir que todas as lojas cumpram com os padrões pré-estabelecidos, porém, como a pesquisadora pôde realizá-lo em diferentes lojas enquanto atuou na Cia, observou-se que, em grande parte das lojas, os gerentes questionam determinados pontos do PEL e não costumam manter o que deve ser seguido, deixando para cumpri-los apenas quando houver a visita do gerente distrital para avaliar.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta a conclusão deste estudo após a análise dos dados coletados na pesquisa e está subdividido em: considerações finais, recomendações para a empresa, limitações da pesquisa e as sugestões e recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa intitulada “Análise da ocorrência de itens sem venda em uma loja varejista de rede” teve o objetivo de identificar os fatores causadores e os impactos decorrentes da ocorrência de itens sem venda em uma loja varejista de rede, visando à melhoria da eficiência operacional e do processo de tomada de decisão. Para atingir o objetivo geral da pesquisa, estudaram-se os aspectos inerentes à ocorrência desses itens na loja objeto de estudo utilizando como ferramentas entrevista semiestruturada, observação participante e pesquisa documental em sistemas e planilhas da organização. Esta escolha fundamenta-se no fato de que as funções da pesquisadora na loja atreladas ao curto período de tempo, não permitiriam a aplicação de outros métodos.

Neste contexto, para identificar os fatores causadores da ocorrência dos itens sem venda, baseou-se nas listas de causas de ruptura apontadas por Corsten e Gruen (2003; 2004) e Vasconcellos e Sampaio (2009) e, em seguida, comparou-se com as causas identificadas pela observação participante da pesquisadora. Como resultado, foram apontadas um total de 22 causas pela pesquisadora, das quais 10 causas tinham relação direta com aquelas definidas pelos referidos autores. A maioria das causas sinalizadas foi de natureza técnico-operacional, tanto no que diz respeito à operação de loja e do CD quanto à gestão de compras e estoques da companhia, porém, para estas últimas, não foi possível obter sucesso na coleta de informações, tendo em vista que são realizadas e controladas pelo setor de compras, localizado fora do ambiente da pesquisa. Com a determinação das causas, construiu-se, ainda, um Diagrama de Causa e Efeito objetivando observá-las de forma sistêmica para posterior construção do plano de ação.

Para a descrição dos impactos causados pela ocorrência dos itens sem venda, analisaram-se os dados coletados no sistema da empresa referentes à ocorrência desses itens. De modo geral, utilizou-se de estatística não probabilística descritiva simples a partir do cálculo da média e porcentagem para os parâmetros presentes nas planilhas

acessadas (como valor da quantidade em estoque, valor do estoque em reais (custo de aquisição do produto), grade, UND, etc.) e o método de classificação ABC para classificar os itens do departamento de brinquedos (departamento definido para a análise) de cada mês. A partir dos cálculos realizados, evidenciou-se que, para o período de seis meses, a loja estudada apresenta um custo médio total de aquisição de itens sem venda de **R\$ 749.495,43** por mês, deste total, em média **22,52%** representa a contribuição do departamento de brinquedos que, a nível Companhia, soma um custo médio total de aquisição de **R\$ 59.869.066,77** por mês. Assim, a participação do departamento de brinquedos da loja estudada no custo total de aquisição de itens sem venda do departamento de brinquedos da Cia é de **0,28%** que, embora pareça um percentual baixo diante da Cia, assume valores exorbitantes a nível loja e, unido aos percentuais das outras lojas da organização, resulta não só em altos custos de aquisição, mas também em custo de imagem, custo de armazenagem e de espaço, custo de oportunidade, custo de inventário, custo de depreciação, custo de obsolescência, entre outros. Estes custos podem assumir valores ainda maiores ao considerar a quantidade de produtos que tornam a aparecer na lista de ISV do mês seguinte e o número de vezes em que se repetem.

No desenvolvimento da proposta de melhoria através do plano de ação baseado na metodologia 5W1H, tornou-se possível definir os responsáveis pela mitigação da ocorrência dos itens sem venda, destacando-se os gerentes e supervisoras da loja como principais. Ainda assim, é válido destacar que a maioria das ações propostas foi de natureza técnico-operacional, tendo em vista que, durante a pesquisa, não foi possível obter dados referentes à gestão de estoques e compras da Companhia. Porém, analisando-se as causas e as proposições do plano de ação, pode-se dizer, resumidamente, que se faz necessário uma maior atenção da Companhia com relação aos ISV, de forma que se crie uma campanha organizacional capaz de combater a ocorrência destes.

Por fim, é importante ressaltar que ainda há muito espaço para o tema abordado nesta pesquisa, tanto no que diz respeito ao estudo do tema na organização estudada quanto no país. O crescente desenvolvimento das empresas varejistas brasileiras proporciona a criação de novas formas de controle e gestão capazes de diminuir os erros das empresas nacionais introduzindo-as numa conjuntura competitiva a níveis internacionais.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

A partir do contato durante estes cinco meses com a Companhia estudada, pôde-se verificar algumas iniciativas tomadas com o objetivo de melhorar a eficiência na gestão dos estoques desde os fornecedores até os clientes e aperfeiçoar a reposição dos itens em todas as lojas do país. Assim, as ações de melhoria propostas nesta pesquisa são de grande relevância na operação da loja estudada e na gestão da organização, tendo em vista que, embora a Cia forneça ferramentas eficazes de melhoria, nem sempre estas são utilizadas da melhor forma, com planejamento e organização, o que impede resultados melhores.

De forma geral, dentre os pontos que precisam ser analisados, destaca-se a falta de uma visão sistêmica na equipe de loja, o pouco conhecimento da missão, visão e valores pelos funcionários, a falta de conhecimento/entendimento sobre alguns padrões estabelecidos pela Cia, a necessidade de um planejamento de atividades, bem como de um mapeamento de processos que garanta um fluxo de informações eficiente e uma avaliação/fiscalização que permita gerar resultados positivos. Recomenda-se, ainda, com relação ao tratamento dos itens sem venda, a criação de uma campanha corporativa que vise reduzir a ocorrência destes itens, com treinamentos específicos que abordem a importância da Rotina Comercial/ISV e de outros temas considerados relevantes para a Cia. Ainda assim, faz-se necessário o comprometimento de todos com cada questão a ser tratada, do âmbito corporativo ao operacional.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o término da pesquisa, podem-se destacar alguns fatores limitantes:

- a) O tempo para a coleta de dados foi restrito, não permitindo a avaliação dos fatores causadores da ocorrência dos ISV com maior profundidade, nem o comportamento destes em outros períodos.
- b) Os dados coletados estão sujeitos a erros de sistema.
- c) Acesso limitado a algumas informações, tanto pessoalmente como através dos sistemas, principalmente as relacionadas ao setor de compras.
- d) Existem poucos estudos relacionados a produtos em excesso no varejo, principalmente no que diz respeito ao conceito de item sem venda, em que o produto está há 30 dias sem vender pelo menos uma unidade.

e) Pelo fato de a pesquisa ter sido realizada em uma empresa específica, está sujeita às características da organização estudada, o que dificulta a generalização dos resultados apresentados.

5.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Conforme explicitado anteriormente, existem ainda poucos estudos sobre o tema estudado nesta pesquisa, tanto para a perspectiva geral do tema quanto para a definição dos fatores causadores e impactos inerentes à ocorrência dos itens sem venda nas diferentes empresas varejistas.

É importante que exista uma validação das causas da ocorrência destes itens identificadas nesta pesquisa para garantir uma maior segurança na utilização destas no ambiente acadêmico e no mercado, em especial a partir de um estudo mais aprofundado que permita entender e analisar o setor de compras, para que se identifiquem também as causas decorrentes das atividades deste setor e construa-se uma lista de causas mais robusta.

As consolidações de modelos de mensuração dos custos com itens sem venda, englobando todos os custos referentes à ocorrência destes em conjunto com os custos de estoque, são uma grande oportunidade de pesquisa e merecem a atenção de pesquisadores e profissionais do mercado. Assim como modelos para minimização das ocorrências de ISV, os quais apresentarão um ótimo grau de aceitação de empresas, em especial as varejistas que já identificaram os efeitos dessa ocorrência no seu desempenho e buscam formas eficazes de mitigação.

REFERÊNCIAS

- ACNIELSEN. **Ruptura: causas e impactos na cadeia de abastecimento e no comportamento do consumidor**. São Paulo, 2004.
- AGUIAR, F. H. O.; SAMPAIO, M. Definição de processo para tratar a ruptura de estoque no varejo de alimentos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 8, nº 2, abr-jun/2013, p. 67-82.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- BERGER, Roland. **Optimal shelf availability - Increasing shopper satisfaction at the moment of truth**. Belgium: ECR Europe, 2003.
- BERRY, Leonard L. Retail Positioning Strategies for the 1980's, *Business Horizon*, Nov/Dec. 1982, p. 45. In: MASON, J. Barry; MAYER, Morris L.; WILKISON, J. B. *Modern Retailing: Theory and Practice*. 6. ed. EUA: Irwin, 1993, p. 101.
- BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. Bixby; CLOSS, David J. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.
- CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder**. Nova Lima, MG. INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1993.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2006.
- CORREA, Sonia Maria Barros Barbosa. **Probabilidade e estatística**. 2 ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003.
- CORSTEN, D. S.; GRUEN, T. W. Desperately Seeking Shelf Availability: An Examination of the Extent, the Causes, and the Efforts to Address Retail Out-of-Stocks," **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 12, pp. 605-615, (2003).
- CORSTEN, D. S.; GRUEN, T. W. Stock-Outs Cause Walkouts. **Harvard Business Review**, May, pp.26-28. (2004).
- CRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DENZIN, Norman K. **The research act**. New York: McGraw Hill Book Company, 1977.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GALINDO, Diego Costa. **Os fatores causadores de ruptura de produtos comercializados em uma distribuidora regional de medicamentos no Nordeste**. 2012. 81f. Monografia (Graduação em Administração). UFPB. João Pessoa – PB.

GHISI, Flávia Angeli; SILVA, Andrea Lago da. Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): um Estudo Multicaso com Indústrias, Atacadistas e Varejistas. **RAC**, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: p. 111-132.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUEN, T. W.; C CORSTEN, D. S.; BHARADWAJ C. Retail Stockouts: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses. In: **The Food Marketing Institute and CIES - The Food Business Fórum**. (2002).

HABIB, Mamun. Supply chain management: theory and its future perspectives. **International Journal of Business, Management and Social Sciences**, 2010, vol. 1, Nº 1, pp. 19-87.

IMFELD, Sven. **Redução de Ruptura Ainda é Prioridade para o Varejo em 2010**. Supply Chain Mix, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.supplychainmix.com.br/>>.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KUCUK, S. U. Reducing the Out-of-Stock Costs in a Developing Retailing Sector. **Journal of International Consumer Marketing**, Vol. 16(3) (2004).

KURNIA, S.; SWATMAN, P. M. C.; SCHAUDER, D. Efficient Consumer Response: a preliminary comparison of US and European experiences. **Proceddings The International Bled Electronic Commerce Conference**, Bled, Slovenia, 11, 126-143. 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, D. M.; R. STOCK, J.; VANTINE, J G. **Administração Estratégica da Logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1999.

MARIANI, Celso Antonio. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de Processos industriais: um estudo de caso. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Natureza e Fontes do Conhecimento em Administração (FEA-USP e FECAP)**. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/daniel.htm>. Acesso em: 01 nov. 2017.

MOURA, Cassia E. de. **Gestão de estoques**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

OLIVEIRA, J. R. **Estudo sobre as limitações dos sistemas de medição da produtividade numa unidade industrial do setor cervejeiro**. 31/03/2005. 281 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2005.

OLIVEIRA, Carla Milanesi de. Curva ABC na gestão de estoque. **III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO**. Lins: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 2011.

Lins, 17 – 21 de outubro de 2011

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PARENTE, J. BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, Eduardo de Araujo. **Gestão por Indicadores no varejo: mapa de Indicadores do varejo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/gestao-por-indicadores-no-varejo-mapa-de-indicadores-do-varejo/81065/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SUCUPIRA, Cezar A. de C. **Gestão de estoque e compras no varejo**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANvsAB/gestao-estoques-compras-no-varejo>>. Acesso em: 15 set. 2017.

TAVARES, Marcelo. **Estatística aplicada à administração**. Disponível em: <http://cead.ufpi.br/conteudo/material_online/disciplinas/estatistica/download/Estatistica_completo_revisado.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2017.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VASCONCELLOS, L. H. Rigato; SAMPAIO, Mauro. **The stockouts study: an examination of the extent and the causes in the São Paulo supermarket sector**. BAR: Curitiba, v. 6, n. 3, art. 6, p. 263-279, July/Sept. 2009.

VEIGA, C. P., VEIGA, C. P., VIEIRA, G. E. & TORTATO, U. (2012). Impacto financeiro dos erros de previsão: um estudo comparativo entre modelos de previsão lineares e redes neurais aplicados na gestão empresarial. **Produção Online**, 12, 629-656.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

**APÊNDICE A – PONTOS ABORDADOS NA ENTREVISTA
SEMIESTRUTURADA**

- a) O que são itens sem venda?
- b) Quais as principais causas da ocorrência dos itens sem venda?
- c) Quantos itens sem venda existem no estoque da loja?
- d) Quem são os responsáveis pela gestão dos itens sem venda?
- e) De que forma os itens sem venda são controlados?
- f) Todos os funcionários sabem o que significa ISV?
- g) Quais tipos de ações podem ajudar a diminuir o índice de ocorrência dos itens sem venda?
- h) Quais as principais consequências da ocorrência dos ISV?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

TEMA	ASPECTOS OBSERVADOS
Estoques	Nível de estoque
	Controle de estoque
	Organização do estoque
	Reposição de estoques
	Divisão do estoque
Marketing	Formas de exposição
	Organização dos departamentos
	Precificação
	Reabastecimento de prateleiras
Operação de loja/Pessoal	Processos de loja
	Divisão de atividades
	Conhecimento dos padrões de operação
	Rotina Comercial